

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Analýza vzdělávání a motivace zaměstnanců v oblasti kvality
Analysis of Education and Employee Motivation in the Area of Quality

Student:	Radka Terray
Vedoucí bakalářské práce:	doc.Dr.Ing. Pavel Blecharz

Ostrava 2020

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání bakalářské práce

Student:

Radka Terray

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208R020 Ekonomika podniku

Téma:

Analýza vzdělávání a motivace zaměstnanců v oblasti kvality
Analysis of Education and Employee Motivation in the Area of Quality

Jazyk vypracování:

čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska řízení kvality
3. Charakteristika zkoumaného nevýrobního podniku
4. Analýza současného stavu vzdělávání a motivace zaměstnanců a návrhy na jejich zlepšení
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

GRUBER, J., H. KYRIANOVÁ a A. FONVILLE. *Kvalitativní diagnostika v oblasti lidských zdrojů: metody a techniky, dovednosti hostitele, použití ve firemní praxi, vliv na rozvoj zaměstnanců*. Praha: Grada, 2016. 200 s. ISBN 978-80-247-5263-1.

NENADÁL, Jaroslav a kol. *Management kvality pro 21. století*. Praha: Management Press, 2018. 368 s. ISBN 978-80-7261-561-2.

OAKLAND, John S. *Total quality management and operational excellence: Text with cases*. 4th ed. New York: Routledge, 2014. 500 p. ISBN 978-0-415-63549-3.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Dr. Ing. Pavel Blecharz**

Datum zadání: 22.11.2019

Datum odevzdání: 07.05.2020



doc. Ing. Jindra Peterková, Ph.D.
vedoucí katedry

doc. Ing. Lenka Kauerová, CSc.
proděkan pro studium
na základě pověření k jednání č.j.
VSB/19/050319/9900 ze dne 24. 9. 2019

Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně. Přílohy č. 1, č. 2 a č. 3 dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne 28. 5. 2020

.....*Radka Terray*.....
Radka Terray

Tímto bych chtěla poděkovat svému vedoucímu bakalářské práce doc.Dr.Ing. Pavlovi Blecharzi za poskytnutí odborných rad a cenných připomínek, za vstřícný a profesionální přístup.

Obsah

1. Úvod.....	8
2. Teoretická východiska řízení kvality	9
2.1 Management kvality	9
2.1.1 Systém managementu kvality	10
2.1.2 Řízení znalostí.....	14
2.2 Řízení lidských zdrojů	16
2.2.1 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	17
2.2.2 Motivace	23
2.2.3 Angažovanost.....	29
2.2.4 Odměňování zaměstnanců	29
3. Charakteristika zkoumaného nevýrobního podniku	31
3.1 Historie společnosti	32
3.2 Organizační struktura	33
3.3 QMS (Quality Management System) - interní audit a certifikace systému.....	34
4. Analýza současného stavu vzdělávání a motivace zaměstnanců a návrhy na jejich zlepšení.....	34
4.1 Sekundární výzkum	34
4.2 Primární výzkum	38
4.3 Shrnutí	54
4.4 Návrhy a doporučení	54
5. Závěr	56
Seznam použité literatury.....	57
Seznam zkratk	59
Seznam obrázků	60
Seznam grafů.....	61
Seznam příloh	
Přílohy	

1. Úvod

Pojem kvalita je známý každému podniku, který si chce udržet konkurenceschopnost a své postavení na trhu. Pokud chce být společnost prosperující a úspěšná, její hlavní prioritou musí být spokojený zákazník. Míra uspokojení potřeb, která se liší u konkrétního jedince, je úzce spjata s jakostí nabízených produktů a služeb.

Aby mohl podnik dosáhnout svých záměrů, musí mimo jiné splňovat všechny požadavky týkající se interních procesů. Dodržování a průběh těchto procesů je závislý na zaměstnancích, jež jsou nedílnou součástí celého konceptu organizace. Kvalita vzdělávání zaměstnanců a motivace patří mezi klíčové faktory, na jejichž základě se odvíjí úroveň nabízených služeb a kvalita produktů. Zejména, jedná-li se o specializované pozice v rámci podniku. Řízení lidských zdrojů se snaží co nejvíce přizpůsobit dnešním trendům neustálého zlepšování. Motivace zaměstnanců k jejich rozvoji, tedy ochota zdokonalovat znalosti, schopnosti a dovednosti ve velké míře ovlivňuje efektivitu celé organizace.

Cílem bakalářské práce je analýza současného stavu vzdělávání a motivace zaměstnanců v oblasti kvality ve vybraném podniku, a na jejím základě poskytnout návrhy na zlepšení. Analýza bude provedena pomocí sekundárního a primárního výzkumu, jehož základem bude dotazníkové šetření. Práce bude rozdělena do dvou hlavních částí, a to teoretickou a praktickou část.

První část práce se bude zabývat teoretickými východisky dané problematiky. To znamená systémem managementu kvality v organizaci v souvislosti s lidskými zdroji.

Praktická část se zaměří na představení vybraného podniku a analýzu současného stavu vzdělávání a motivace zaměstnanců v oblasti kvality. Dále se bude zabývat jeho charakteristikou a nabízenými produkty, které jsou předmětem jeho činnosti.

2. Teoretická východiska řízení kvality

Řízení kvality je součástí celopodnikového řízení zahrnující téměř všechny firemní procesy, které mají garantovat maximální spokojenost zákazníka. Zároveň se má snažit o minimalizaci nákladů a zvyšování produktivity. Ve výrobních podnicích se často zřizují samostatné útvary, jejichž hlavní náplní je kvalita vyráběných produktů. Hlavním cílem je, aby se případná zjištěná neshoda nedostala na další výrobní operaci. Na každé dílčí operaci působí odborně vyškolení pracovníci, kteří provádí vizuální a speciální kontroly, aby se zjistily neshodné produkty. Pro podnik je vždy nejdražší neshoda zjištěná na konci procesu nebo u zákazníka.

Jak uvádí Oakland (2014, s. 31) „*Řízení kvality je mnohem více než jen přesun odpovědnosti za odhalování problémů od zákazníka na výrobce. Vyžaduje komplexní přístup, který musí být nejprve rozpoznán a poté implementován, pokud mají být odměny realizovány.*“

QMS (Quality Management System) zahrnuje celou řadu procesů, které spolu často nějakým způsobem souvisí (například na sebe navazují), někdy jsou v interakci (navzájem se ovlivňují) a někdy si vysloveně protirečí (náklady na dopravu versus množství zásob) (Blecharz, 2015).

Systém managementu kvality by měl být aplikován nejen ve výrobních podnicích, ale ve všech podnicích nabízejících jak hmotné výrobky, tak i služby. V rámci podniku by měl být integrován do běžných manažerských procesů.

2.1 Management kvality

První zmínky o lidském vnímání kvality se datují kolem 17. století př. n. l. Největší rozvoj managementu kvality se však datuje na počátek minulého století. S narůstajícími kvalitativními a kvantitativními nároky společnosti, bylo zapotřebí reagovat na nárůst produktivity, která byla zapříčiněna zprůmyslněním výroby. Ve dvacátých letech minulého století se objevují první informace o praktickém využívání statistického řízení kvality, které je definováno jako proaktivní proces umožňující dřívější odhalení případné vady a její včasnou nápravu odstraněním její příčiny předtím, než je výrobek hotov.

V padesátých letech se začaly rozvíjet první systémové přístupy k managementu kvality, jež byly v Japonsku zpracovány na první modely, které byly nazvány TQM (Total Quality Management). TQM je souhrnná technika označovaná také jako metoda strategického řízení, která klade důraz na řízení kvality. Důležitou roli v rozvoji kvality tak, jak ji známe dnes, přinesly v roce 1987 normy ISO (Nenadál a kol., 2018).

2.1.1 Systém managementu kvality

Systém managementu kvality je definován jako systém řízení jako soubor vzájemně souvisejících či ovlivňujících se prvků organizace sloužících k ustanovení politiky a cílů organizace a procesů k jejich dosažení. Podle normy ČSN EN ISO 9001 (2015, s. 35) *„Vrcholové vedení musí přezkoumávat systém managementu kvality organizace v plánovaných intervalech, aby byla zajištěna jeho trvalá vhodnost, přiměřenost, efektivnost a sladění se strategickým zaměřením organizace.“*

Norma ISO 9001:2015 (International Organization for Standardization)

Norma ISO 9001, byla vydána v roce 1987 a naposledy revidována v roce 2015. Ve standardě, poskytujícím definici systému managementu, je nově vyznačena systematická práce s riziky. Je zaměřen nejen na zdůraznění důležitosti trvalého zlepšování systému managementu kvality a jeho jednotlivých procesů, ale také na zavedení pořádku v organizacích díky vymezení odpovědností, pravomocí a popisu procesů. Jeho výhodou je možnost aplikace v jakémkoliv odvětví a ve všech typech organizací (Nenadál a kol., 2018).

V přístupu ISO 9001 se uplatňují 3 základní věci:

1. Demingův cyklus
2. Zásady managementu kvality
3. Procesní přístup

1. Demingův cyklus PDCA (Plan-Do-Control-Act)

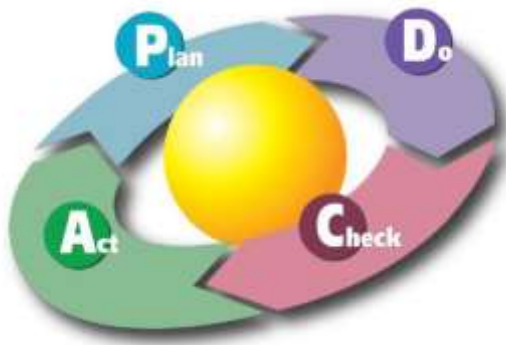
Plánuj – stanovení cílů, identifikace rizika, vytvoření plánu činností.

Proved' – provedení toho, co bylo naplánováno.

Kontroluj – porovnání výsledků s původním očekáváním.

Jednej – vyrovnání se s nedostatky, poučení se ze zkušeností a hledání příležitosti ke zlepšení (Blecharz, 2020).

Obrázek 2.1 Demingův cyklus



Zdroj: Mezinárodní normy, Blecharz, 2020, s. 11

2. Mezi zásady systému managementu kvality patří:

- Zaměření na zákazníka,
- Rozhodování založené na faktech,
- Vedení,
- Zlepšování,
- Angažovanost lidí,
- Management vztahů,
- Procesní přístup.

3. Procesní přístup

ISO 9000 definuje proces jako „*Sled vzájemně souvisejících a vzájemně se ovlivňujících činností, které přeměňují vstupy na požadované výstupy.*“ Jakákoliv činnost, nebo požadavek, kterou plní zaměstnanec, je součástí procesu na nějaké úrovni. Každá organizace má své procesy bez ohledu na to, zda jsou definovány, řízeny, koordinovány nebo probíhají náhodně a jsou nekonzistentní. Smyslem procesního přístupu je, aby podnik své procesy plánoval, stanovil souvislosti a vazby mezi nimi a řídil je tak, aby podporovaly správné a efektivní fungování celého systému. Organizace musí zvažovat rizika při řízení jejich procesů.

Vysoce rizikové procesy vyžadují vyšší kontrolu než méně rizikové, kde může být kontrola více formální.

Jak uvádí Oakland (2014, s. 37) „*Proces je transformace souboru vstupů na výstupy, které uspokojí potřeby a očekávání zákazníků, ve formě produktů, informací nebo služeb. Vše co děláme, je proces. V každé oblasti nebo funkci organizace bude probíhat mnoho procesů. Například finanční oddělení se může zabývat rozpočtovými, účetními, mzdovými nebo kalkulačními procesy.*“

Zaměstnanci organizace by měli využívat údaje a inovace pro neustálé zlepšování jejich výkonnosti. Každý proces má své požadavky, které musí být správně pochopeny a splněny. Procesy se dělí na provozní, jež jsou potřebné pro vytvoření produktů a služeb pro zákazníka, a podpůrné procesy, které pomáhají procesům výkonným.

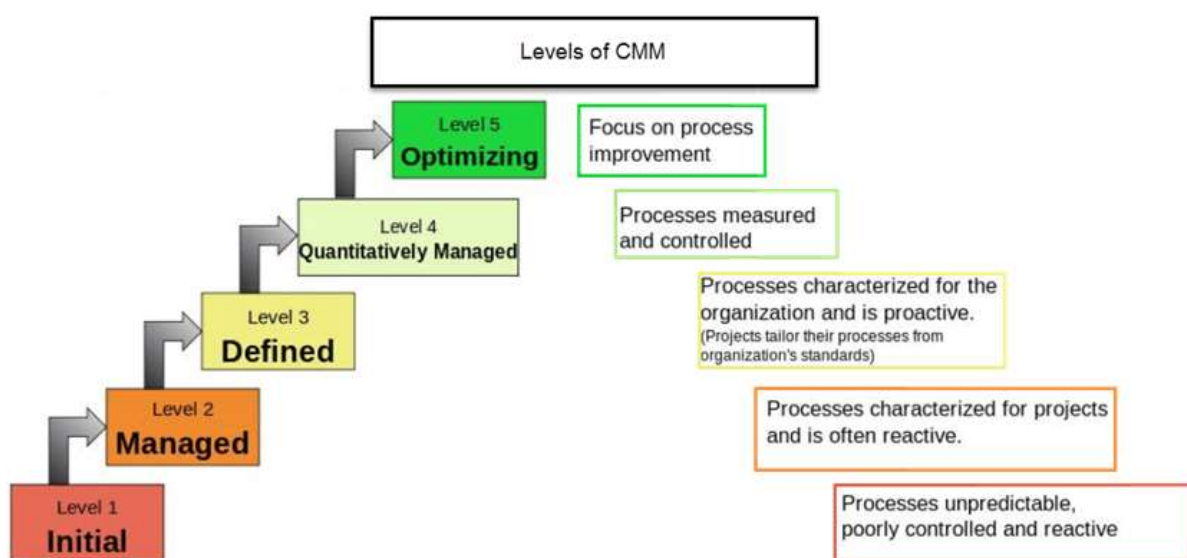
K posouzení standardizace procesů v organizaci může být použit model CMM (Capability Maturity Model), který byl v 80. letech vytvořen původně za účelem zdokonalování procesů vývoje softwaru. Procesní model je strukturovaná kolekce postupů, které popisují vlastnosti účinných procesů. Celkem existuje pět úrovní, z nichž každá řadí organizaci podle standardizace jejich procesů. Je metodickou pomůckou při stanovení strategie (Select Business Solutions, 2020).

Charakteristika jednotlivých úrovní podle stejného zdroje:

1. *Stupeň (počáteční)* – organizace nemá své procesy definované a formalizované. Kvalita poskytovaných služeb a efektivita činností podniku je závislá od výkonů jednotlivců a důraz je kladen na získání a udržení kvalitních pracovníků.
2. *Stupeň (opakovatelná)* – hlavní opakovatelné procesy jsou identifikovány a existuje jejich popis.

3. *Stupeň (definovaná)* – základem je soubor standardních procesů uvnitř organizace. Jsou identifikovány případné nesrovnalosti a odstraněny v průběhu definování procesů. Jejich průběh je přizpůsobován potřebám organizace.
4. *Stupeň (řízení)* – na tomto stupni jsou stanovena kritéria pro měření kvality prováděných procesů a jimi vytvářených výstupů. Provádí se měření úspěšnosti stanovených postupů a určuje se závažnost vzniklých problémů.
5. *Stupeň (optimalizovaná)* – je charakterizován neustálým zdokonalováním interních procesů. V organizaci jsou identifikovány slabé stránky v řízení procesů a provádí se analýza odhalení chyb a určování jejich příčin. Tyto aktivity jsou implementovány do standardních procesů organizace.

Obrázek 2.2 Model CMM



Zdroj: Online, <https://www.guru99.com>, 12. 5. 2020

Norma IATF 16949 (International Automotive Task Force)

Další známou normou je IATF 16949, dále jen IATF, která představuje skupinu světových výrobců automobilů a jejich obchodních společností. Tento standard má za cíl podporovat zvyšování kvality v tomto sektoru. Kromě jiných aktivit harmonizuje požadavky na systémy managementu kvality a je doplňkem normy ISO 9001 (Nenadál a kol. 2018).

Metody a nástroje QMS

- APQP (Advanced Product Quality Planning) - standardizovaný proces, který sestává z dalších dílčích kroků, z nichž každý má své vstupy a výstupy.
- PPAP (Production Part Approval Process) – jeho účelem je ověření, že organizace správně pochopila všechny požadavky ze strany zákazníka na specifikaci výrobku.
- FMEA (Failure Mode and Effect Analysis) – analýza možnosti vzniku vad, jejich příčin a následků. V tomto dokumentu jsou zpracovány potenciální možnosti selhání procesu a jeho celková efektivnost. Výsledkem je číslo RPN (= Risk Priority Number), které pomáhá zodpovědným osobám alokovat čas a finanční rozpočty na řešení potenciálních selhání procesu. Čím vyšší RPN, tím je proces rizikovější (Blecharz, 2015).

2.1.2 Řízení znalostí

ČSN EN ISO 9001 (2015, s. 22) definuje požadavky na řízení znalostí následovně „*Organizace musí určovat znalosti, které jsou potřebné pro fungování jejich procesů a pro dosahování shody produktů a služeb. Tyto znalosti musí být udržovány a v potřebném rozsahu musí být k dispozici. Při řešení měnících se potřeb a trendů musí organizace zvážit své momentální znalosti a požadované aktualizace nebo jak k nim zajistit přístup.*“ Specifikací znalostí pro organizaci jsou informace, které se používají pro dosažení cílů.

Vedoucí na všech úrovních řízení určují jednotný směr a smysl organizace a vytvářejí podmínky, ve kterých se lidé zapojují do plnění cílů kvality. Důležitými prvky jsou stimulace a motivace zaměstnanců, komunikace s nimi a kontrola plněných úkolů. Manažeři sehrávají důležitou roli v plánování. Úlohou manažerů je učinit z kvality neoddelitelnou součást výkonu a odpovědnosti každého zaměstnance (Nenadál a kol., 2018).

Řízení znalostí umožňuje určování relevantních informací a jejich šíření tak, aby mohlo docházet k jejich učení. Podporuje sdílení informací mezi zaměstnanci tak, aby se mohli učit z uchovaných zkušeností. Smyslem je zachycení kolektivních znalostí a jejich uplatnění tam, kde je to pro organizaci nejvýnosnější (Armstrong, 2015).

Požadavky týkající se znalostí organizace byly zavedeny za účelem:

- Ochrany organizace před ztrátou znalostí způsobenou například fluktuací zaměstnanců nebo selháním při získávání a sdílení informací.
- Povzbuzení podniku při nabývání znalostí jako je poučení se ze zkušeností nebo poskytování rad.

Znalosti jsou souhrnem teoretických poznatků, představ a pojmů získaných učením, praktickou činností a zkušenostmi. V podnicích je nalezneme v interních činnostech, procesech, praktikách, normách a zejména ve firemní dokumentaci (Armstrong, 2015).

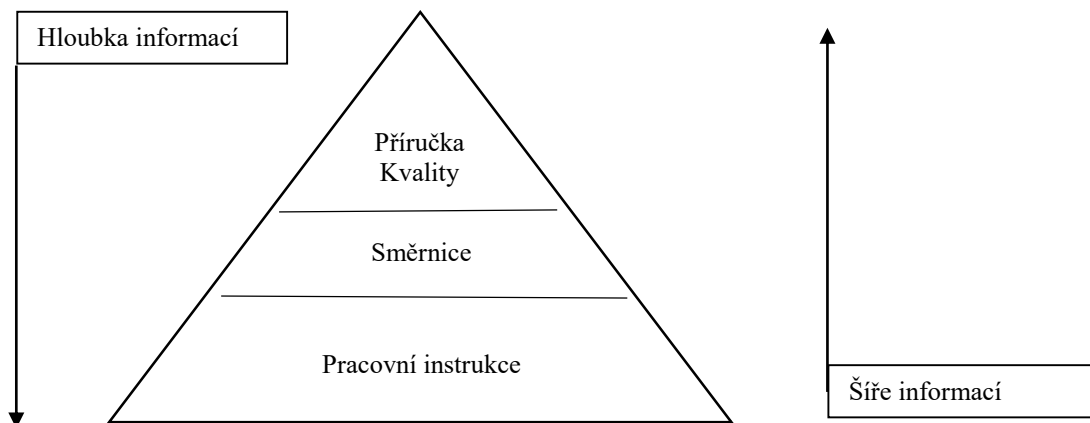
Dokumentace v systému managementu kvality

Každá organizace musí uchovávat dokumentované informace týkající se interních procesů. Podoba, struktura a rozsah jsou závislé na konkrétním podniku. Podle Blecharz (2015, s. 45) „Řízená dokumentace má svá přesná pravidla, kdo dokument může vytvořit, aktualizovat, kdo jej schvaluje, kdo jej uvolní do oběhu, kdo stáhne nevyhovující dokument z oběhu, kdo a jak zajistí archivaci starých dokumentů atd.“

Podle stejného autora se ve většině podniků ustálil třístupňový model dokumentace, který má pyramidovou strukturu:

- *První úroveň – příručka kvality*, ve které je popsán celý systém do malé hloubky informací. Patří sem například organizační struktura, procesy ve firmě a jejich vzájemné vztahy. Jednotlivé články příručky jsou vybrány a popsány tak, aby reflektovaly praxi.
- *Druhá úroveň* – dokumentem této úrovně jsou konkrétní procedury, neboli **směrnice**, na které odkazuje příručka kvality. Příkladem je například směrnice pro výběr dodavatelů. Zde jsou často zahrnuty i náročnější metody nebo postupy pro kvalitu.
- *Třetí úroveň* – v tomto stupni jsou zahrnuty **konkrétní pracovní postupy**. Jedná se o podrobné pracovní instrukce pro každé pracoviště. Aby mohl jakýkoliv systém managementu kvality fungovat v praxi, musí být postaven na vhodně zpracované dokumentaci nižších úrovní (Nenadál a kol., 2018).

Obrázek 2.3 *Třístupňový model řízené dokumentace QMS*



Zdroj: Vlastní zpracování podle Blecharz, 2015, s. 46

I přestože je řízená dokumentace jednou z oblastí, kterou zaměstnanci vnímají jako nadbytečnou byrokracii a přítěž jejich práce, má řadu přínosů pro každou organizaci. Nepochopení se projevuje v přebujelém rozsahu nepotřebné a pouze formální dokumentace, která nemá reálný základ v činnostech organizace a jejich potřebách a která lidem komplikuje práci namísto toho, aby ji usnadňovala (Nenadál a kol., 2018).

Současné tendence, směřující k excelenci organizací, jsou vyústěním neustálého hledání co nejdokonalejších způsobů, metod a nástrojů celkového řízení všech typů institucí. S postupným vývojem organizací je kladen stále vyšší důraz na lidský faktor. Jednotlivci v podniku jsou ti, kteří vytvářejí, uchovávají, rozvíjejí a využívají znalosti – lidský kapitál. Efektivita podniku je závislá na kvalitním a efektivním využívání těch znalostí a způsobilosti, které je potřeba dále rozvíjet, podporovat a vzájemně si je vyměňovat (Vodák a Kucharčíková, 2011).

2.2 Řízení lidských zdrojů

Management organizace by měl v současné době, charakteristické překotným vývojem v oblasti technologií, věnovat více pozornosti rozvoji specifických znalostí a dovedností zaměstnanců. Pokud organizace nedokáže inovovat dříve, než musí, ztrácí na konkurenceschopnosti a se vši pravděpodobností zanikne nebo se bude pohybovat jen na okraji

trhu. Proto potřebuje vysoce kvalifikované odborníky ve všech podnikových odděleních (Nenadál a kol., 2018).

Organizace musí na základě příslušného vzdělání, školení, dovedností a zkušeností vybírat a přiřazovat osoby, které jsou způsobilé k činnostem, jež mají dopad na kvalitu výrobku nebo služby. Povinností organizace je rovněž zabezpečit školení potřebné k dosažení požadované jakosti výrobku nebo služby a průběžně hodnotit účinnost těchto školení. To znamená, že jednotlivci musí být dostatečně vyškolení, aby mohli být kvalifikovaní pro činnosti, které vykonávají. Tuto způsobilost včetně úrovně kvalifikace je nutné zdokumentovat v interních systémech (Oakland, 2014).

Identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb, jejich plánování a realizace představují výkonnou část řízení lidských zdrojů. Vedení lidí je schopnost ovlivňování pracovníků efektivním způsob, aby jejich činnost vedla k dosahování cílů organizace (Horváthová a kol., 2017).

Obecně je dosahováno lepších a efektivnějších výsledků, když jsou všechny činnosti správně pochopeny a řízeny jako související procesy, které v systému působí. Kompetentní a motivovaní lidé na všech úrovních organizace umožňují zvyšovat její výkonnost. Zásadní změny v organizaci, jako jsou například nové technologie a rozšíření rozsahu úkolů, vyžadují neustálé vzdělávání pracovníků. Efektivní realizace podnikových procesů a činností jsou výsledkem pracovních zkušeností a vzdělávání.

2.2.1 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Jak bylo uvedeno v předchozí kapitole, vzdělávání pracovníků je důležitým aspektem zejména z důvodů neustálého rozvoje informačních technologií, objevování nových poznatků, postupů, výrobků a služeb. Výsledkem učení pro organizaci je růst její efektivnosti a zvyšování konkurenceschopnosti. Hodnotová orientace zaměstnanců se mění v důsledku uvědomování si důležitosti nabývání nových schopností a zkušeností vedoucích ke zlepšování jejich adaptability a zaměstnatelnosti.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je jedna z hlavních zodpovědností managementu, zvláště důležitá v současné době ekonomických změn a potřebná ke zdokonalení a nabytí nových znalostí za účelem udržet plnou schopnost vykonávat práci (Forsyth, 2009).

Podle Oakland (2014, s. 391) „*Každá organizace by měla definovat svou politiku ve vztahu k vzdělávání a odborné přípravě. Tato politika by měla obsahovat zásady a cíle, aby poskytla rámec, ve kterém mohou být vzdělávací zkušenosti plánovány a provozovány.*“

Stejný autor dále uvádí, že vzdělávání a rozvoj lidí v práci jsou stále více uznávány jako důležitá součást úspěšného řízení. Zásadní změny v organizaci, zavedení nové technologie a rozšíření rozsahu úkolů vyžadují školení. Přístupy a systémy stanovené v normě ISO 9001 zdůraznily potřebu řádně vyškolených zaměstnanců.

Dle normy ISO 9001 je požadována větší propojenost managementu podniku a systému řízení kvality. V oblasti vzdělávání zaměstnanců se zaměřuje na několik aspektů, mezi něž patří:

- Identifikace a průběžné získávání znalostí potřebných pro splnění stávajících a budoucích potřeb.
- Porovnání požadavků na znalosti se současnými potřebami znalostí svých pracovníků.
- Posouzení formy znalostí.
- Posouzení míry identifikace a ochrany databáze znalostí.
- Určení a řízení požadovaných znalostí jako ekonomického zdroje, což zahrnuje například jejich plánování, obstarávání, podílení se na jejich tvorbě, evidence znalostí a mnoho dalších (Horváthová a kol., 2016).

Systematický proces vzdělání

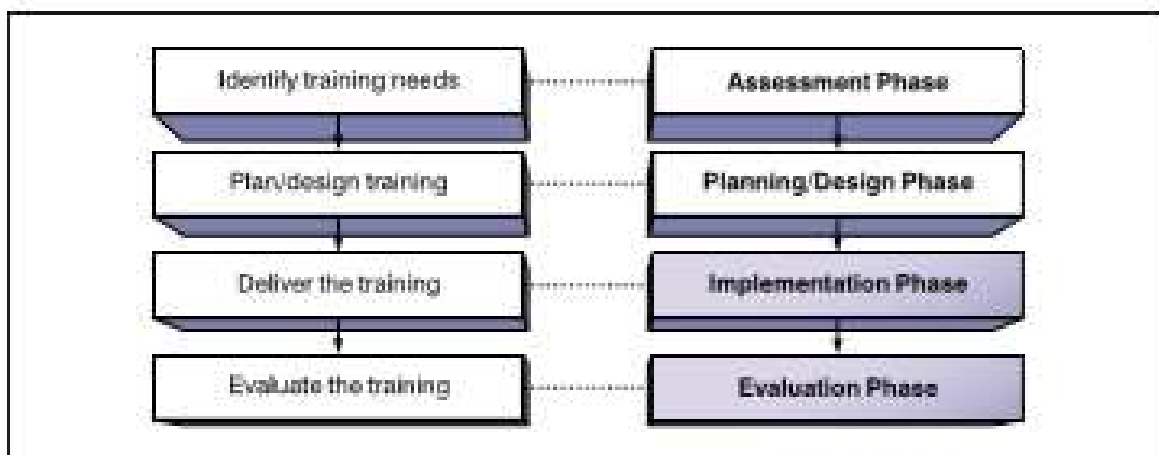
Úspěšné organizace přistupují ke školení a rozvoji plánovaným a systematickým způsobem, který zahrnuje analýzu vzdělávacích potřeb a hodnocení obsahu školení. Dále zahrnuje pečlivě naplánovanou implementaci, průběžné hodnocení a přezkoumávání předchozího kroku (Oakland, 2014).

Jak tvrdí Koubek (2015, s. 259) „*Nejefektivnějším vzděláváním pracovníků v organizaci je dobře organizované systematické vzdělávání. Je to neustálé se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.*“

Fáze vzdělávacího cyklu:

- **Identifikace potřeb a definice cílů vzdělávání** - vedoucí pracovník musí posoudit rozdíly mezi budoucími požadavky na vykonávanou činnost a současnými dovednostmi, znalostmi nebo postoji pracovníka v zaměstnání.
- **Fáze plánování** – v této fázi se určuje, kde a kdy bude školení probíhat. Zabývá se otázkami, kdo musí být vyškolen, jaké kompetence jsou vyžadovány, jak dlouho bude školení trvat a jaké jsou očekávané přínosy školení.
- **Realizační fáze** - zahrnuje skutečně provedené školení, které se může konat na pracovišti nebo mimo prostory pracoviště. Metody vzdělávání budou blíže popsány v další kapitole.
- **Fáze hodnocení** - je vnímána jako jeden z nejdůležitějších kroků v tréninkovém procesu. Může mít mnoho forem, jako je například pozorování, rozhovory nebo dotazníky. Vyhodnocuje se celková účinnost školení a je poskytována zpětná vazba školitelům (Oakland, 2014).

Obrázek 2.4 Fáze vzdělávacího cyklu



Zdroj: Oakland, 2014 s. 341

Rozvoj zaměstnanců zahrnuje činnosti, které ovlivňují osobní i profesní růst. Vzdělávací aktivity pomáhají pracovníkům k osvojení si schopností a dovedností, které budou užitečné

v budoucích pracovních pozicích v rámci organizace. Stewart a Brown (2014, s. 281) uvádí, že *„Dnešní rozvoj zaměstnanců je kritický, protože v posledních letech došlo k dramatickému nárůstu změn a míry nejistoty ohledně práce. Společnosti čelí rok od roku nejistotě měnících se tržních podmínek, což může vyžadovat změnu toho, co prodávají nebo jak to prodávají.“*

Metody vzdělávání a rozvoje pracovníků

Metody vzdělávání zaměstnanců jsou důležitým nástrojem zajišťujícím vzdělávací proces. Koncepční část je formulována personalisty, kteří také navrhnou politiku a strategii. Výběr a použití by měly odrážet individuální potřeby podniku a zároveň by měly reagovat na současné celosvětové trendy technického a ekonomického vývoje (Vodák a Kucharčíková, 2007). Realizace spočívá ve správné aplikaci metody vzdělávání, která umožní získání požadovaných schopností k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu (Šikýř, 2016).

K zajištění požadované kvality a efektivity by měl podnik stanovit rozhodnutí, jestli bude vzdělávání poskytováno interně nebo externě, jestli bude realizováno individuálně nebo kolektivně a které z následujících metod budou využívány.

Rozdělení metod podle Koubka (2015):

- *Metody na pracovišti (on the job)* – interní vzdělávání.
- *Metody mimo pracoviště (off the job)* – externí vzdělávání.

Metody na pracovišti

Jedná se o vzdělávání v rámci podniku na konkrétním pracovním místě při vykonávání běžných pracovních povinností. Metody se používají častěji u dělnických pozic (Vodák a Kucharčíková, 2007). Za průběh i obsah jsou obvykle zodpovědní linioví vedoucí, kteří také často fungují jako vzdělavatelé.

Koučování

Jedná se o osobní přístup, který zaměstnanci pomáhá v rozvíjení jeho znalostí a dovedností. Je dlouhodobějším instruováním, které podněcuje a směřuje vzdělávaného pracovníka k žádoucímu výkonu. Nemělo by být založeno na jednostranném pokládání otázek. Důležitý je naopak přirozeně vedený dialog.

Čopíková a kol. (2015) rozdělují dva typy koučování:

- *Individuální* – základem je rozhovor se vzdělávaným pracovníkem, který následně určí vhodný postup k dosažení co nejefektivnější spolupráce.
- *Týmové (skupinové)* – cílem je dosažení zdokonalení týmové spolupráce ve smyslu stanovení týmových pozic, pravidel, zlepšení komunikace a efektivního řešení problémů. Obvykle se jedná o několik setkání za účelem dosažení určitého cíle s více kouči, kteří pomáhají týmu určit témata a cíle spolupráce.

Koučování vychází z potřeby formálního nebo neformálního přezkoumávání pracovního výkonu, ale může se objevit také během výkonu každodenních činností (Armstrong, 2015).

Rotace

Plnění úkolů na jiném pracovišti je způsobem jak rozvíjet nové znalosti a dovednosti zaměstnanců. Jedná se o časově omezené pracovní zadání, v němž je vzdělávaný pracovník postupně pověřován úkoly v různých částech organizace. Během výkonu těchto činností získává daný jedinec zkušenosti s výkonem dané práce (Šikýř, 2016). Zaměstnanec je schopen rozšířit svou odbornou způsobilost a zároveň se zlepšuje svoji přizpůsobit v celé organizaci. Přínosem pro organizaci je také zefektivnění výkonu pracovníků způsobené monotónností práce. Nevýhodou této metody je snížené sebevědomí zaměstnance v případě nezdaru na jednom či více pracovištích a následný negativní posudek jeho schopností nadřízeným pracovníkem (Koubek, 2015).

Pověření úkolem

Vzdělávaný zaměstnanec je pověřen zkušenějším pracovníkem splněním úkolu, v jehož průběhu je pozorován. Výhodou je možná konzultace mezi vzdělávajícím se pracovníkem a zkušeným zaměstnancem a možnost následné kontroly. Při výkonu zadané práce se projevuje pracovníkova způsobilost a uplatnění získaných vědomostí a schopností. Cílem této metody je získání nezávislosti na ostatních zaměstnancích a nabytí odpovědnosti za vykonanou práci (Šikýř, 2016).

Instruktaž

Jedná se o nejjednodušší a nejvyžívanější metodu, která je založena na vysvětlení a předvedení pracovního postupu méně zkušenému pracovníkovi, který je prostřednictvím imitace a sledování učen pracovnímu postupu (Koubek, 2015). Využití metody je užitečné k rychlému zácviku pracovníků, kteří jsou následně schopni podat požadovaný výkon (Šikýř, 2016). Obvykle se jedná o zácvik jednodušších pracovních postupů.

Pracovní porady

Pracovníci jsou seznamováni s problémy a fakty týkající se konkrétního pracoviště i celé organizace. Metoda je založená na předem připravené formě cílené komunikace mezi pracovníky v týmu.

Metody mimo pracoviště

Jedná se o vzdělávání mimo podnik ve specializovaném vzdělávacím zařízení. Tyto metody jsou vhodnější u manažerů anebo specialistů.

Přednáška

Je verbální prezentací určitého tématu a je používána zejména při předávání velkého množství informací větším skupinám. Přednášky se zaměřují na zdokonalování vědomostí zaměstnanců. Jejich nevýhodou je absence vzájemné interakce přednášejícího s účastníky (Vodák a kol., 2007).

Seminář

Podle stejných autorů se jedná o přednášku s následnou diskuzí zaměřující se na výměnu informací a názorů účastníků na dané téma. Výhodou je podpora rozvoje myšlenek a okamžitá zpětná vazba. Kvalita učení je však závislá na vědomostní úrovni zúčastněných pracovníků.

Assessment (Development) Centre

Patří sem diagnostické metody, jako jsou projektivní testy, osobnostní dotazníky, výkonnostní testy, hry rolí a mnoho jiných. Slouží zejména k rozvoji zaměstnanců na manažerských pozicích a jejich správnému výběru. Vedoucí pracovníci musí plnit úkoly a řešit různé problémy, pomocí

kterých získávají schopnosti a zkušenosti, které mohou poté využít v praxi (Gruber a kol., 2016).

Metody vzdělávání mohou být vykonávány jak interně, tak externě. Do této kategorie patří například školení BOZP (bezpečnost a ochrana zdraví při práci), jehož úkolem je předcházet ohrožení nebo poškození lidského zdraví při výkonu pracovního procesu. Je dáno ze zákona a je pro všechny pracovníky povinné. Z časového hlediska je rozděleno na vstupní a periodické školení zaměstnanců, které by mělo být zajištěno zaměstnavatelem jednou ročně v rámci provádění pravidelných prověrek. Toto školení je povinné také při změně pracovní pozice spojené se změnou rizik na pracovišti (Šimek, 2020).

Nevýhodou vzdělávání je jeho náročnost na získávání potřebných informací. Vyžaduje mnoho času, úsilí a vynaložení finančních prostředků. Pro podnik však znamená prvek zlepšování výkonnosti zaměstnanců, v jehož důsledku se zvyšuje také jeho efektivita. K zajištění lepších výsledků učení je vhodné využívat kombinace metod uvedených výše. Systematické vzdělávání zlepšuje vztah zaměstnanců k organizaci a zvyšuje jejich motivaci. V další kapitole bude vysvětlen pojem motivace a teorie, ze kterých vychází.

2.2.2 Motivace

Motivace je velmi významným prvkem vzdělávacího procesu a zaměstnanci by měli být přesvědčeni o přínosech učení. Pojem pochází z latinského slova „*movere*“ vyjadřujícího pohyb. Motiv je důvod něco udělat. Motivace vyjadřuje sílu a směr chování a zahrnuje faktory, které ovlivňují lidi, aby se chovali určitým způsobem (Armstrong a Taylor, 2015).

Lidé jsou motivováni, když za splnění úkolu očekávají hodnotné odměny, které uspokojí jejich potřeby. Organizace se snaží udělat maximum pro to, aby bylo dosaženo trvale vysokého výkonu pracovníků. Věnují tak zvýšenou pozornost stimulům, vedení lidí, odměnám, vhodným pracovním podmínkám i vykonávané práci (Čopíková a kol., 2015).

V moderní personalistice se uplatňuje inovovaný koncept, který zařazuje zaměstnance podle jejich schopnosti pracovat s moderními technologiemi. Jednotlivé věkové kategorie nesou specifické znaky jejich chování (Nenadál a kol., 2018).

Motivace se rozděluje na vnitřní, kterou si lidé vytvářejí lidé sami a vnější, jež je vytvářena podnikem a slouží ke stimulování zaměstnanců ve snaze o zlepšování a zvyšování jejich výkonů pro potřeby organizace. Nemusí se jednat pouze o materiální odměny, jako je zvýšení platu, ale důležitým motivujícím faktorem jsou hlavně pochvaly či povýšení. Motivační působení mnohých podniků je zaměřeno na rozvoj podnikové kultury ve smyslu posilování těch forem chování, myšlení, rozvíjení hodnot, které podporují motivaci, tvořivost a podnikavost zaměstnanců, včetně ztotožnění se s podnikem (Vodák a Kucharčíková, 2007).

S motivací je často spojován pojem stimulace. Stimulem může být jakýkoliv podnět, který působí na psychiku člověka zvnějšku a v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů. Nejčastěji se jedná o aktivní jednání jiného člověka, které vyvolá určité změny v motivaci daného jedince (Bedrnová a kol., 2012).

Motivace může být nadměrná, nebo nízká, případně zcela chybějící, což bude mít v obou případech za následek neuspokojivý výsledek lidské činnosti. Negativním charakterem motivace se rozumí například disciplinární řízení nebo strach. Důležitým obecným prvkem je, že má zpravidla instantní účinek, který však nemusí mít dlouhodobý charakter. K základním zdrojům motivace patří potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály člověka.

Motivační teorie

Každá z těchto teorií se zaměřuje na vysvětlování lidského chování a na to, čím jsou jedinci motivováni k nadprůměrným nebo naopak podprůměrným výkonům jak v pracovním, tak i v osobním životě.

Rozdělení motivačních teorií

- *Teorie zaměřené na obsah* – teorie se orientují na hledání toho, co lidi motivuje. Do této skupiny se řadí Maslowova teorie hierarchie potřeb, McGregorova teorie X a Y, Herzbergova dvoufaktorová teorie, Alderferova teorie motivace, McClellandova teorie potřeb manažerů a další.
- *Teorie zaměřené na proces* - teorie se zaměřují na psychologické procesy, které ovlivňují motivaci a jak jednotlivý zaměstnanec vnímá svou práci a pracovní prostředí. Patří zde například Adamsova teorie spravedlnosti nebo Vroomova teorie expektance.

- *Teorie instrumentality* – je doplněním předchozích teorií. Zakládá si na tom, že se lidé za pomoci odměn nebo trestů budou chovat tak, jak si přejeme. Podmínkou pro dosažení odměny je nutnost podat adekvátní výkon stanovený v organizaci (Armstrong, 2015).

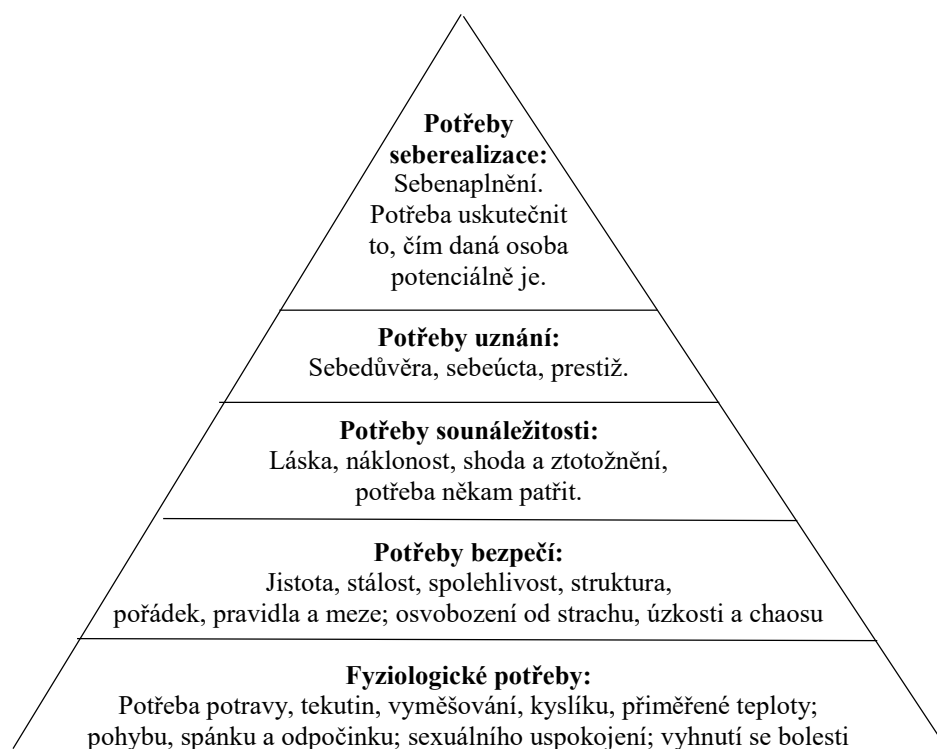
Maslowova teorie motivace

Teorie, kterou založil americký psycholog Abraham Harold Maslow, zobrazuje potřeby člověka. Na nižších úrovních pomyslné pyramidy jsou existenční potřeby, které přechází do vznešenějších potřeb, jako je seberealizace, pocit uznání, sebeúcta atd. Hierarchie potřeb má jako základní předpoklad fakt, že uspokojené potřeby již neslouží jako motivátor. Jakmile je potřeba uspokojena, objevuje se další, která vyžaduje uspokojení.

Podle Gruber, Kyrianová a Fonville (2016, s. 24) „*Maslow, na rozdíl například, od terapeuticky orientovaných psychologů, původně zkoumal lidi zdravé a úspěšné. Výchozí úvaha byla taková, že bez pokrytí základu není motivace k vyšším patřím a potřeby ve vyšších patrech potom stále rostou (ideály se stávají vyššími, rozvoj větším atp.).*“

Pyramida podle Maslowa může být transformována na pyramidu odměňování. Na uspokojování základních fyziologických potřeb na nejnižším stupni motivačního žebříčku zaměstnance je nutná mzda, na které jsou závislí. Na druhém stupínku pomyslné pyramidy je poměr mezi prémie a platem. Zaměstnanecké výhody jsou uvedeny na třetím stupni. Dalším stupněm je pak vzdělávání, které může nabývat různých podob jako například financování studia, celopodnikové vzdělávání, odborné školení nebo jiné formy vzdělávání. Posledním schůdkem ke spokojenosti je pracovní kariéra (Nenadál a kol., 2018).

Obrázek 2.4 Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Vlastní zpracování podle Gruber, Kyrianová a Fonville, 2016, str. 25

McGregorova teorie X a Y

Douglas McGregor vnesl do managementu teorii XY, která se zaměřuje na generační rozdíly. Ve smyslu vnímání práce a motivaci je největší rozdíl mezi generacemi X a Y, které aktuálně tvoří největší podíl na trhu práce. Do budoucna je však potřeba, aby měly podniky v úvaze tyto generační rozdíly a důraz na motivační faktory při sestavování a tvorbě programů pro zaměstnance.

Rozdělení podle generací

- *Generace X (1965-1981)* – lidé, kteří vyrůstali v době finanční, rodinné a společenské nejistoty. V zaměstnání jsou spíše pasivní, ale jsou loajální a svou práci chtějí odvádět kvalitně. Mají zájem na vzdělávání a tendence zůstat v jednom zaměstnání dlouhodobě. Jedná se o starší generaci, která zpravidla již není tak flexibilní s rychle se měnící technologií.

- *Generace Y (1982–1995)* – vysoce ambiciózní lidé, kteří mají vysoké cíle. Pracují efektivně a flexibilně a jsou inovativní. Důležitým faktorem je osobnostní rozvoj.

Herzbergova dvoufaktorová teorie

Autorem dvoufaktorového modelu motivační teorie je americký psycholog Frederick Herzberg, který svou teorii zpracoval na základě zkoumání zdrojů spokojenosti či nespokojenosti s prací. Navazuje tak na Maslowovu koncepci motivace. Ze studie vzešly dvě skupiny faktorů. Pokud je zaměstnanec ve svém pracovním procesu spokojen, jedná se o motivační faktory. Podmínky, v nichž je práce vykonávána, mají sice malý vliv na pozitivní postoj k práci, avšak jejich nedostatečná kvalita může vyvolat nespokojenost a nezáměr o zlepšování výsledků práce.

Podle Armstrong (2015, s. 229) „Pro řadu lidí, kteří nenacházejí uspokojení v práci samotné, mohou být větším problémem některé jiné zdroje nespokojenosti, které patří mezi Herzbergovy hygienické faktory, jako jsou pracovní podmínky nebo kvalita řízení.“

Rozdělení jednotlivých faktorů:

- *Faktory motivační* – výkon, uznání, práce samotná, odpovědnost, služební postup.
- *Faktory hygienické* – pracovní postupy, technické vedení, pracovní podmínky, vztahy k nadřízeným, vztahy ke spolupracovníkům, osobní život a výdělek.

Alderferova teorie motivace (ERG teorie)

Tvůrcem je americký psycholog Clayton Alderfer, který vychází z existence tří skupin potřeb. Teorie vychází z Maslowovy pyramidy potřeb, avšak s rozdílem, že uspokojením existenčních a vztahových potřeb jejich význam klesá. Naopak ukojením růstových potřeb se jejich význam ještě zvyšuje, přičemž ve stejném čase může aktivně působit více skupin potřeb (Bělohávek a kol., 2006).

Rozdělení podle skupiny:

- *Existence (Existence)* – základem jsou fyziologické potřeby a materiální zabezpečení člověka jako například hlad, žízeň nebo finanční odměny.
- *Sounáležitost (Relatedness)* – vztahové potřeby zahrnují veškeré vztahy s lidmi v našem okolí.
- *Růst (Growth)* – potřeby se týkají lidského potenciálu, jeho rozvoje a zdokonalování.

Adamsova teorie spravedlnosti

Jejím autorem je americký psycholog J. S. Adams. Teorie se zaměřuje na to, jak pracovníci vnímají způsob, jakým se s nimi zachází v porovnání s ostatními zaměstnanci. Jedinci posuzují zejména spravedlnost svých odměn ve vztahu ke svému úsilí, čímž zároveň dochází k poměřování svých vstupů a výstupů s ostatními. Může mít i negativní účinek, což znamená, že může docházet k rozhořčení a pocitu nespravedlivé nebo nedostatečné odměny. Teorie vychází pouze z jednoho aspektu motivace, který však může mít vliv na výkon pracovníka (Armstrong, 2015).

Vroomova teorie expektance

Teorii formuloval kanadský profesor Victor Vroom. Základním principem je, že když budou zaměstnanci vědět přesně, co a jak mají provést, tak to udělají. Teorie si zakládá na třech hlavních pilířích.

Rozdělení podle pilířů:

- *Valence* – určuje míru přesvědčení o přitažlivosti cíle. Důraz je kladen na odměnu.
- *Instrumentalita* – přesvědčení o tom, že když se bude jedinec chovat daným způsobem, dosáhne určeného cíle. Výkon je adekvátní odměnám.
- *Očekávání* – pokud se bude pracovník umět chovat tak, jak se od něj očekává, jeho úsilí se promění v hodnotitelný výkon (Čopíková a kol., 2015).

Jak uvádí Kociánová (2010, s. 31): „*Teorie očekávání se soustředí na vědomé či racionální procesy umožňující odhadnout, co člověk získá jako odměnu za to, co poskytne. Jinými slovy, zaměřuje pozornost na propojení mezi motivy a jednáním.*“

Z výše uvedených definic je zřejmé, že motivace může být chápána rozdílnými způsoby. Vždy se však jedná o stav, který vyvolá v lidech aktivitu potřebnou pro vykonání činnosti směřující k dosažení určitého cíle. Za úspěch organizace se považují pracovníci, kteří jsou cílově orientovaní a neustále vyhledávají příležitosti ke zlepšování výkonu firmy.

2.2.3 Angažovanost

Teorie motivace vysvětluje, jaké faktory ovlivňují cílově orientované chování pracovníků a její uplatnění v řízení lidských zdrojů souvisí se zvyšováním jejich angažovanosti (Armstrong, 2015).

Tento koncept se objevil na začátku 21. století a je spojován s rostoucím významem lidského kapitálu a psychologického zapojení pracovníků do podnikání. Zvýšený vědecký zájem o psychologické stavy pracovníků pomohl k jeho rozvoji (Horváthová a kol., 2016).

Vývoj konceptu angažovanosti zaměstnanců vychází z manažerského zájmu o zvyšování produktivity pracovníků na pracovišti. Vzhledem k tomu, že je založena zejména na emocích, je obtížně měřitelná a to znamená, že se nesnadněji řídí nebo podporuje. Pokud však organizace hledá cestu k excelenci, měla by vytvářet snahu o podporu aspektů angažovanosti. Jak uvádí Nenadál a kol. (2018, s. 215) „*Angažovanost má v systémech managementu kvality svou nezastupitelnou roli a díky tomu je uváděna jako jedna ze zásad managementu kvality.*“

Angažovanost je pojem, který úzce souvisí s motivací a má vliv na pracovní výkon zaměstnance. Dochází k ní, když pracovníka jeho práce naplňuje a má na ní svůj osobní zájem. Není to proto, že by to bylo od něj vyžadováno o něco více, ale vychází z jeho vlastní vůle a s pocitem radosti. Mezi faktory ovlivňující angažovanost zaměstnanců patří například příležitost pro osobní rozvoj, přátelská atmosféra nebo otevřená komunikace. S tímto pojmem je často spojována oddanost, která je vyjadřována mírou intenzity, s níž se zaměstnanec ztotožňuje s danou organizací.

Motivovaní zaměstnanci jsou považováni za nejdůležitější zdroj bohatství organizací a je jen dobře, že majitelé či management firem již dokážou své angažované zaměstnance adekvátně ohodnotit (Gruber a kol., 2016).

Nedílnou součástí motivace jsou vnější stimuly, které se odrážejí na jejich pracovních výkonech. Následující kapitola se zaměří na odměňování zaměstnanců.

2.2.4 Odměňování zaměstnanců

Základní požadavky týkající se spokojenosti zaměstnanců s prací zahrnují výši mzdy nebo platu a spravedlivý systém odměňování. Míra uspokojení je závislá na jejich individuálních potřebách, očekáváních a na prostředí, ve kterém pracují.

Každá organizace posuzuje výkonnost svých procesů, systému a lidí. Odměňování zaměstnanců je výsledkem měření a hodnocení jejich výkonnosti a slouží k tomu, aby věděli, jestli v organizaci pracují opravdu dobře a zda plní stanovené cíle (Nenadál a kol., 2018).

Jak píše Horváthová a kol. (2015, s. 111) „*Systém kvalitního odměňování je formulace a realizace takových strategií a politik, které umožní zaměstnance odměňovat spravedlivě, poctivě a v závislosti na jeho hodnotě pro organizaci. Jedná se o návrh, implementaci a realizaci procesů a postupů, jejichž záměrem je růst organizačního, týmového i individuálního výkonu k dosažení podnikatelských cílů organizace.*“

Podle stejných autorů se jedná konkrétně o následující:

- Strukturu celkové odměny, která bude odrážet to, jak si organizace cení svých zaměstnanců a jak je na základě toho chce hodnotit.
- Odměňování zaměstnanců podle hodnoty, kterou vytvářejí.
- Vytváření celkového systému odměňování, který bude uznávat jak význam peněžních, tak i nepeněžních odměn.
- Spravedlivé, transparentní a srozumitelné předávání informací o procesu odměňování zaměstnancům.
- Efektivní motivaci zaměstnanců k získání jejich oddanosti, angažovanosti a mnoho dalších strategií a postupů.

Nástroje odměňování

- **Finanční odměňování** - peníze představují vysoce hmatatelnou formu uznání a účinný nástroj, jak dát zaměstnancům pocit, že si jich organizace váží (Armstrong, 2015).
- **Nehmotné odměňování** - jedná se o odměnu, která neobsahuje žádné přímé platby. Může zahrnovat možnost seberealizace v rámci vykonávané práce, možnost vzdělávání a rozvoje nad rámec současné práce, možnost budování své kariéry, odpovídající pracovní podmínky a mnoho dalších (Horváthová a kol., 2015). Nejvýznamnější formou nehmotného odměňování je uznání. Vychází z principu, že lidé potřebují být za úspěch oceněni. Špatně vytvořený a řízený systém odměňování může pracovníky demotivovat. Z tohoto důvodu je nutná komunikace mezi vedoucími pracovníky a zaměstnanci.

Součástí rozvoje zaměstnanců bývá rovněž proces jejich pravidelného hodnocení. Periodický hodnotící pohovor je způsob, jak odměnit pracovníka za dosavadní výsledky a vyjádřit nespokojenost a sdělení očekávání do budoucna (Gruber a kol., 2016).

3. Charakteristika zkoumaného nevýrobního podniku

Pro účely této bakalářské práce byla vybrána společnost, která působí v automobilovém průmyslu. Jelikož nebyl udělen souhlas s poskytnutím názvu, je zvolen fiktivní název FTD Group, s.r.o.

FTD Group se v rámci automobilového průmyslu soustředí na dvě oblasti, a to prodej komponentů a doplňkové služby. Hlavním předmětem podnikání společnosti je prodej zvukotěsných a izolačních doplňků, které jsou používány při výrobě automobilů. Firma zajišťuje nákup materiálu, jeho skladování, vstupní a výstupní kontrolu a dodávku materiálu k zákazníkovi. Tento materiál je následně použit jako výplň palubních desek a bočních dveří vozidel, jako těsnicí prvek při výrobě nárazníků či jako tepelná ochrana při výrobě katalyzátorů.

Jako aktivní člen dodavatelské struktury se firma specializuje také na portfolio produktů využívaných ve výrobních halách pro zajištění běžného provozu. Mezi tyto výrobky patří například značící podlahové pásy nebo různé součástky pro údržbu strojů. Markantní část materiálu a výrobků je přepravována lodní kontejnerovou dopravou z přístavu Busan do přístavů v Koperu nebo Hamburgu. Poté je zboží dopraveno železniční dopravou a následnou nákladní dopravou do sídla společnosti. V případě urgentnějších zásilek se využívá také „direct tracking“, což je zrychlená pozemní přeprava do Paskova, kde probíhá celní řízení. V krajních případech je možnost organizace letecké dopravy přímo z Koreje, která je však extrémně finančně náročná. Přeprava zboží a materiálu trvá obvykle od 1,5 – 2 měsíce a za předpokladu využití Express (letecké) dopravy je zásilka doručena do 3-5 dnů.

V rámci doplňkových služeb poskytuje firma svým zákazníkům například kontrolu kvality, úpravu rozměrů, přebalování materiálu a další. Společnost k dnešnímu dni zaměstnává 25 kmenových zaměstnanců. Obrat firmy byl v loňském roce 233 mil. Kč, což ji řadí do skupiny malých podniků.

Rozhodujícími obchodními partnery jsou společnosti Sejong Czech s.r.o a Sejong Slovakia s.r.o., Mobis Automotive Czech s.r.o, Mobis Slovakia s.r.o., Plakor Czech s.r.o. a španělská obchodní skupina Grupo Antolin.

V souvislosti s výrobou nového elektromobilu se společnosti podařilo navázat obchodní spolupráci s novými partnery, a to firmou DONGHEE Czech s.r.o., YS Poland Autoparts Sp. Z o.o. a Grupo Antolin Turnov.

3.1 Historie společnosti

Společnost FTD Group, byla založena v roce 2010 a je v celé své hodnotě vlastněná mateřskou společností se sídlem v Busanu, Korejská republika.

Účelem založení české pobočky byla snaha o rozšíření působnosti mateřské společnosti na evropský automobilový trh, jako podporu korejským automobilovým závodům HYUNDAI Motor Manufacturing Czech, s.r.o. a KIA Motors Slovakia, s.r.o. a dále jejich dodavatelům v České a Slovenské republice.

Mateřská firma provozuje své další pobočky v sedmi zemích světa (USA, Čína, Indie, Vietnam nebo Brazílie), které zásobuje, společně s českou pobočkou, ze svých tří výrobních závodů nacházejících se v Jižní Koreji. Kromě automobilového průmyslu se zaměřuje také na výrobu příslušenství k mobilním telefonům a LCD obrazovkám. Je také jedním z oficiálních distribučních firem značky 3M, která se specializuje na výrobu zvukotěsných akrylových pěnových pásek.

Společnost zakoupila v roce 2016 nové prostory v Petřvaldě u Karviné, do kterých se v následujícím roce přestěhovala z dřívější provozovny ve Frýdku-Místku. Nová hala splňuje požadavky jak pro stávající nákup, skladování, kontrolu kvality, prodej, tak i pro balící servis nebo plánovanou budoucí výrobu.

V roce 2019 se společnost, v rámci zahájení výroby prvního elektromobilu firmy Hyundai, soustředila na produkci nového výrobku využívaného při výrobě a kompletizaci bateriových článků používaných v elektromobilu Hyundai Kona. Nejedná se přímo o výrobu, ale o změnu velikosti a laminování produktu.

3.2 Organizační struktura

Organizační schéma je obsaženo v příloze č. 1

V korejských společnostech jsou obvykle ve vedení společnosti osoby korejské národnosti. Jedná se o vedoucí pracovníky, kteří přilétají do České republiky za účelem výkonu jejich zaměstnání. Tento přístup se pozvolně mění a vedoucí pozice zastávají také čeští pracovníci. Hlavním důvodem je zájem společnosti o proniknutí na evropský trh nejen v oblasti automobilového průmyslu.

Na samotném vrcholu liniové organizační struktury je jednatel společnosti, CEO (General Manager). Této funkci jsou přímo podřízeni manažeři obchodního oddělení (Sales and Logistics CKD Manager) a vedoucí personálního oddělení (GA/HR Assistant Manager), které má na starosti správu společnosti. Do týmu obchodního oddělení patří další dva nadřízení pracovníci (CKD Assistant Manager a Sales Assistant). CKD Assistant Manager má pod sebou Inspektora a Sales Assistantovi se zodpovídá pracovník na pozici Sales Team Support. V oddělení GA/HR (Human Resources) pracují další dva zaměstnanci, kteří jsou podřízeni vedoucímu manažerovi a pracují v údržbě (Maintenance) a na pozici uklízeče (Cleaner).

Jednateli společnosti jsou dále podřízeni pracovníci z účetního oddělení (Accounting Assistant Manager), vedoucí týmu (Team Leader) materiálu neboli skladu a poté manažeři dvou produktových oddělení. Vedoucí skladu a nadřízený pracovník oddělení UCC mají pod sebou další dva pracovníky. Ve skladu jsou to dva zaměstnanci na vysokozdvizných vozících (W/H op. Driver) a v UCC oddělení je nadřízený pracovník v přebalování (Repacking Leader) a balič (Packer). Aktuálně největším oddělením v počtu pracovníků je nový projekt BSA. Manažerovi kvality (Quality Manager QA/QC) je podřízen pracovník ve vedoucí funkci (Supervisor), který je nadřízeným dvěma týmům operátorů. V každé linii je jeden operátor (Operator) a dva inspektoři (Inspector). Každou linii doplňují dva pracovníci baliči (Packer/Scanning Process).

Organizační struktura je přehledná a má přesně vymezené vazby a kompetence mezi jednotlivými nadřízenými a podřízenými. Liniová organizační struktura je charakteristická zejména pro malé podniky.

3.3 QMS - interní audit a certifikace systému

Aby mohla organizace kontrolovat správnost nastavení a dodržování interních procesů, je v jejím zájmu provádět a hodnotit vnitřní kontrolní systém. Interní audit spočívá v poskytování informací, analýzy dat, doporučení a následné konzultaci. Současně také poskytuje vrcholovému managementu ujištění o vědomí rizik, kterým je podnik vystavován a o jejich zvládnutí. Interní audit je známkou snahy o neustálé zlepšování vnitřních procesů, zaškolování a informovanosti zaměstnanců. Společnost FTD Group provádí interní audity čtyřikrát ročně. Každým rokem proběhne v organizaci několik externích auditů, které jsou prováděny ze strany zákazníka.

Certifikace

Společnost disponuje certifikací ISO 9001:2015, jejíž význam byl vysvětlen v dřívější kapitole. V roce 2019 získala firma certifikát systému řízení kvality IATF 16949, který je určen výhradně pro dodavatele v automobilovém průmyslu. Kontrolní audity výše uvedených standardů probíhají jedenkrát ročně a re-certifikace je požadována co čtyři roky.

Další část bude zaměřena na podrobnější rozbor současného stavu vzdělávání a motivací zaměstnanců v oblasti kvality

4. Analýza současného stavu vzdělávání a motivace zaměstnanců a návrhy na jejich zlepšení

Jak bylo zmíněno výše, cílem této práce je analýza podrobného stavu vzdělávání a motivace z pohledu zaměstnanců ve firmě FTD Group, s.r.o., která byla provedena na základě sekundárních a primárních dat. K sekundárnímu výzkumu byly poskytnuty informace vedoucím pracovníkem v oblasti kvality. K získání primárních dat bylo vypracováno dotazníkové šetření realizované se všemi zaměstnanci společnosti, kteří odpověděli na otázky dle jejich nejlepšího vědomí.

4.1 Sekundární výzkum

Vzhledem k aktivnímu fungování společnosti v rámci automobilového průmyslu, je firma nucena postupovat v dodávkách produktů podle daného standardu IATF, i přestože nemá ve

svém portfoliu přímou výrobu konkrétních produktů. Výrobní část dokumentace k jednotlivým produktům je zpracována mateřskou společností v Koreji až po dodání materiálu do České republiky. Výběr metod a dokumentace je předmětem požadavku ze strany zákazníka.

Kompletně celá dokumentace je zaměstnancům k dispozici v digitální formě na Intranetu a také v tištěné podobě. Jednotlivé pracovní postupy jsou vizuálně zobrazeny na konkrétních pracovištích. Veškeré dokumenty jsou ve společnosti vedeny v anglickém a českém jazyce z důvodu korejského vedení a mezinárodních kooperací. Jsou strukturovány podle požadavků standardu IATF a jsou vydávány a udržovány ve formě revizí. Revidováním se rozumí úprava číslování dokumentu na základě provedených změn týkajících se formy nebo kontextu.

Interní dokumentace v návaznosti na využívané metody (APQP, PPAP, FMEA) určená pro zaměstnance

- ISIR (Initial Sampling Inspection Report) - je dokumentem, který je ekvivalentem PPAPu. V něm jsou detailně popsány potřebné jakostní limity, postupy a veškeré informace k danému produktu.
- CONTROL PLAN – je dokumentací, která definuje jednotlivé pracovní postupy od výroby až k dodání k zákazníkovi. Česká pobočka firmy se zaměřuje zejména na vstupní kontrolu, skladovací a balicí pokyny a výstupní inspekční kontrolu.
- WORKING STANDARD – jsou pracovní instrukce, ve kterých jsou detailně popsány jednotlivé procesy navazující na dokumentaci Control Plan. Náhled dokumentu je k dispozici v příloze č. 2.
- TRAINING RECORDS - je záznamem o školení a způsobilosti jednotlivých zaměstnanců k výkonu daných činností obsáhlých ve Working Standards. Náhled dokumentu je k dispozici v příloze č. 3.
- SKILL MATRIX – neboli matice dovedností, je dokumentace, která zobrazuje úroveň znalostí a dovedností konkrétní osoby pro konkrétní činnost. Je využívána například pro analýzu zastupitelnosti pro jednotlivé procesy a zjišťování možného risku z důvodu nedostatečného počtu proškolených pracovníků. Z matice je zřejmé, kdo je vlastníkem procesu, na jaké úrovni a jaké jsou jeho kompetence.

Vzdělávání zaměstnanců

Při nástupu do zaměstnání projde každý pracovník vstupním školením BOZP a je obeznámen s pracovním a místním řádem. Tyto řády určují interní pravidla a regulace týkající se různých oblastí v rámci podniku. Dokumentace obsahuje například dispozice jednotlivých pracovišť, vymezené plochy, ve kterých se může zaměstnanec pohybovat a pracovní pomůcky, které jsou potřebné pro pohyb v jednotlivých areálech. Každému pracovníkovi jsou předány všechny nástroje, které jsou nutné pro výkon jeho činnosti.

Přístup k vzdělávání nově příchozích pracovníků je individuální. Je to způsobeno různorodostí pracovní náplně na jednotlivých pozicích. V závislosti na vykonávané práci je jedinec přiřazen k přímému vedoucímu pracovníkovi daného oddělení, který zabezpečí detailnější výklad jeho pracovních povinností a zodpovědností. Tento proces probíhá v průběhu pozorování postupů během výkonu činnosti zkušenějšího pracovníka.

Vzdělávání nově příchozích pracovníků se rozlišuje podle:

- *Pozice pro již existující proces* – pracovník je přiřazen ke zkušenějšímu zaměstnanci na dobu nutnou pro osvojení základních schopností potřebných pro výkon dané činnosti. V počáteční fázi jedinec nejdříve sleduje pracovní postupy. Princip spočívá v komunikaci mezi oběma pracovníky, kdy zkušenější pracovník nejdříve předává všechny potřebné informace nově příchozímu pracovníkovi a ten mu následně pokládá otázky týkající se daných procesů. Tato metoda je nejpoužívanější a používá se u jednodušších pracovních postupů. Školený jedinec se postupně zapracovává a v průběhu je instruován zkušeným zaměstnancem.
- *Rozšiřování týmu* – pokud zaměstnanec nastupuje do podniku za tímto účelem, jsou mu postupně předávány podklady pro již existující procesy. Nejčastěji se používá kombinace metod koučování a pověření úkolem, které mají zaměstnance nasměřovat k efektivnímu výsledkům v rámci jeho vykonávané pozice. Pracovník je postupně zaškolován nejen nadřízeným pracovníkem, ale také svými kolegy, kteří mu předali část svých běžných pracovních činností. Může se jednat o dělnické i administrativní pozice.
- *Nově vzniklá pozice* – jedná se o rozšiřování působení podniku v rámci strategického plánování a rozhodování vrcholového managementu. Z tohoto důvodu jsou předem striktně stanoveny požadavky na odbornost a kvalifikaci nově příchozího pracovníka,

kteřé jsou přesně specifikovány pro výkon dané pozice. Nově přichozí pracovník samozřejmě projde vstupním školením a jsou mu předány potřebné informace ohledně fungování podniku, nicméně jsou od něj vyžadovány jeho znalosti a zkušenosti, které by měl aplikovat například při vytváření nových procesů uvnitř podniku.

Jakmile jsou nově přichozí pracovníci dostatečně zaškolení na konkrétní činnost, jsou povinni podepsat Training Records pro konkrétní Working Standards. Perioda školení není jasně stanovená a odvíjí se od komplikovanosti procesů a individuálních schopností daných jedinců. Pokud se zaměstnanec cítí dostatečně sebejistý pro výkon pracovní činnosti, je obvykle prováděná kontrola jeho vědomostí a schopností verbální formou, uskutečněná přímým nadřízeným. Jsou-li splněny očekávané výstupy, pracovník se stává vlastníkem procesu.

V rámci celoročního vzdělávání se používají také další metody jako například pracovní porady prováděné na týdenní, měsíční, čtvrtletní nebo roční bázi. Týdenní porady jsou prováděny na dvou úrovních. Vrcholový management nejdříve předá veškeré relevantní informace nadřízeným pracovníkům a ti mohou poskytnout následnou zpětnou vazbu a své stanovisko. Tyto porady jsou spíše vzájemnou komunikací mezi top managementem a vedoucími pracovníky jednotlivých oddělení. Poté jsou organizovány pracovní porady na úrovni daných oddělení, ve kterých jsou předávány informace podřízeným pracovníkům.

Měsíční porady probíhají vždy první pracovní den v měsíci. Jsou zde zhodnoceny výsledky z předchozího měsíce a nastavují se nové cíle pro další období. Tyto porady jsou vedeny top managementem v anglickém jazyce, takže jsou překládány do českého jazyka některým z nadřízených pracovníků. Čtvrtletní porady jsou uskutečňovány obvykle za účelem přehodnocení posledního kvartálu hlavně z finančního hlediska a nastavení krátkodobých cílů podniku. Obvykle se jich účastní pouze vrcholový management a nadřízení pracovníci. Roční porady se uskutečňují na počátku nového roku a účastní se jich všichni pracovníci firmy. Jsou zde vyhodnoceny výstupy realizované v předchozím roce a řeší se dlouhodobé strategické cíle.

V rámci Skill Matrix se používá také rotace zaměstnanců na pracovištích. Externí školení je poskytováno určitým pracovníkům a je závislé na specifikaci a požadavcích daných pracovních pozic. Jedná se zejména o školení v důsledku změn v legislativě nebo v normách QMS.

Motivace a odměňování zaměstnanců

Každému pracovníkovi náleží mzda za jeho vykonanou práci. Ve společnosti FTD Max se mzda navyšuje každým rokem a její výše je závislá od Appraisalu, což je ohodnocení výkonu daného zaměstnance. Vyhodnocení je prováděno vrcholovým managementem na základě dlouhodobých poznatků a pozorování efektivnosti jednotlivých pracovníků. Konečná výše je následně předložena korejským vedením na osobní schůzi se zaměstnancem společně s odůvodněním jejich rozhodnutí. Není-li zaměstnanec spokojen se svým ohodnocením, je mu poskytnut prostor pro zpětnou reakci a následnou diskuzi. Konečné navýšení musí být vždy schváleno mateřskou společností v Koreji.

Zaměstnanci jsou ohodnocováni a motivováni na ročních poradách, kde se vyhodnocují nejlepší pracovníci roku, kteří obdrží hodnotné odměny ve formě kupónů a pamětních předmětů. Vždy se vyhodnocují dva nejlepší pracovníci. Jeden z managementu a druhý z řádu manuálních pozic. Výhercem se stává jedinec, který svým excelentním výkonem nejvíce přispěl k růstu společnosti v předchozím roce.

Všichni zaměstnanci jsou odměňováni také formou půlročních a ročních bonusů, které se pohybují v rozmezí od 25–50 % jejich měsíční hrubé mzdy. Výše tohoto benefitu je přímo úměrná výsledkům společnosti na lokálním trhu.

4.2 Primární výzkum

Jak již bylo zmíněno, tento průzkum byl zaměřen na analýzu vzdělávání a motivace v oblasti kvality ze strany zaměstnanců. Pro potřeby tohoto šetření byla použita metoda dotazníkového šetření. Důvodem ke zvolení této metody bylo zajištění rychlého získání informací a zabezpečení anonymity respondentů. Samotný dotazník, který je k dispozici v příloze 2, se skládá z 20 uzavřených otázek, zvolených pro úsporu času dotazovaných. Respondentům byl poskytnut v tištěné podobě a předán na jejich pracovištích v pracovní době. Dotazovaní měli zaškrtnout jednu odpověď, nebylo-li stanoveno jinak. V době šetření, kterou byla druhá polovina měsíce března 2020, bylo přítomných 20 zaměstnanců. Dotazník s vyplněnými daty byl navrácen v plném počtu, tedy 20 kopií. Výsledky zkoumání budou prezentovány pomocí grafů v následující kapitole.

Vyhodnocení dat z dotazníkového šetření

Výsledné hodnoty byly zpracovány v MS Excel do přehledných grafů. Dotazník byl rozdělen do čtyř částí. První částí byl úvod, který obsahoval vysvětlení šetření a poděkování studentky. Další části se skládaly z identifikačních otázek, otázek k vzdělávání v podniku ke kvalitě a motivace zaměstnanců.

Otázka č. 1 Jaké je Vaše pohlaví?

Ženy tvořily 65% (13) dotazovaných, což znamená, že tvoří také většinu zaměstnanců firmy. Zbývající část respondentů 35% (7) tvoří muži, jejichž fyzická zdatnost je potřebná zejména ve skladě nebo v oddělení GA (správa společnosti), konkrétně na pozici údržbář.

Graf 4.1 Grafické znázornění otázky č. 1

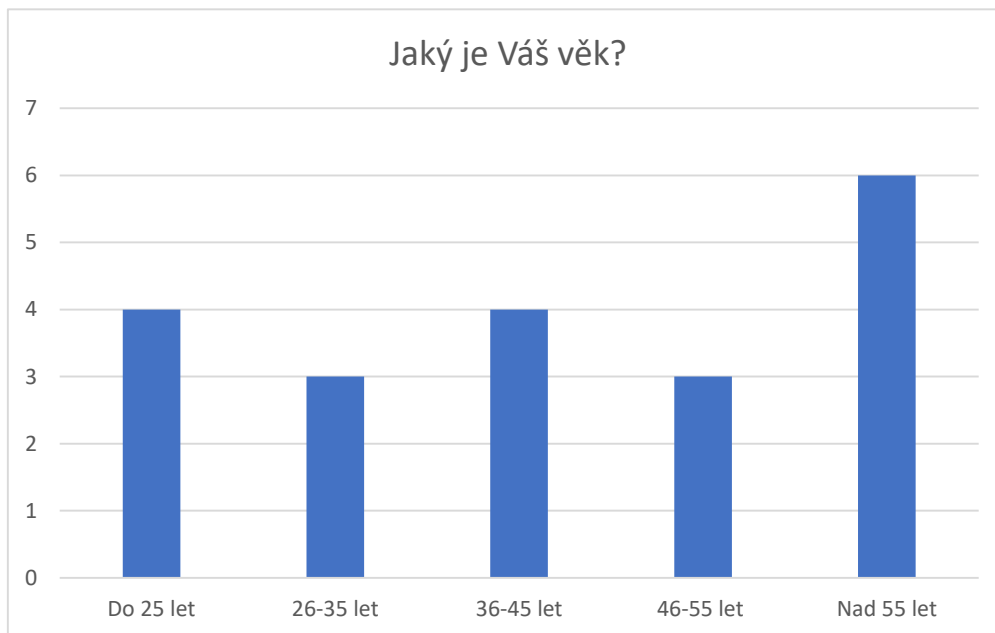


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 2 Jaký je Váš věk?

Z grafu vyplývá, že nejvíce pracovníků ve firmě je v kategorii nad 55 let 30 % (6). Po nich následuje procentuální zastoupení 20 % (celkem 8) ve věkovém rozmezí 36-45 let a ve stejném počtu zaměstnanci do 25 let. V nejmenší míře 15% zaměstnává společnost osoby ve věku 46-55 let a 26-35 let (celkem 6).

Graf 4.2 Grafické znázornění otázky č. 2

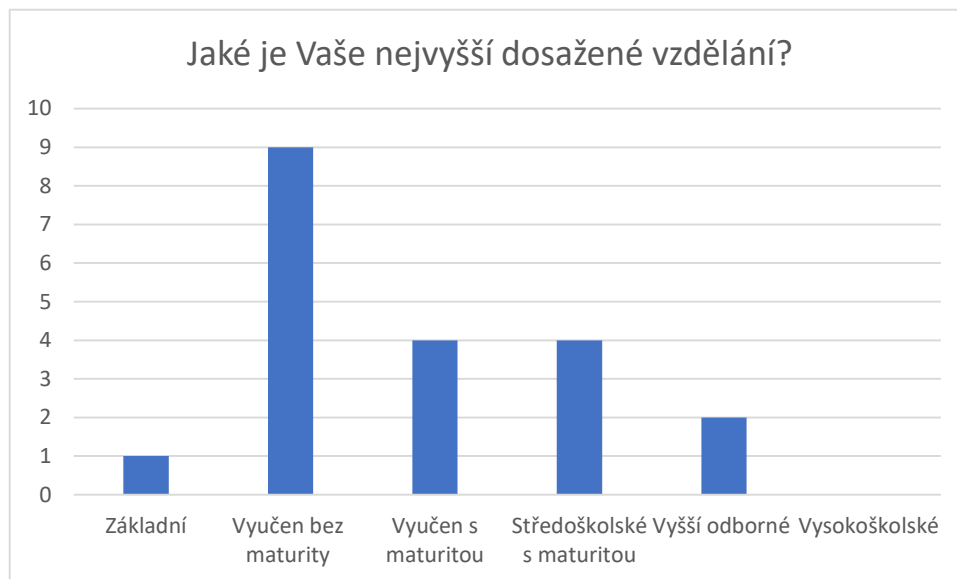


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 3 Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Jak je zřejmé z grafu, ve společnosti pracují zejména osoby s nejvyšším dosaženým vzděláním vyučen bez maturity. Důvodem je, že převážná část pracovníků pracuje na manuálních pozicích, kde není vyžadováno vyššího vzdělání. V administrativní oblasti pracují zaměstnanci, kteří vlastní maturitní vysvědčení. V době šetření nebyli přítomni zaměstnanci, kteří mají vysokoškolské vzdělání.

Graf 4.3 Grafické znázornění otázky č. 3

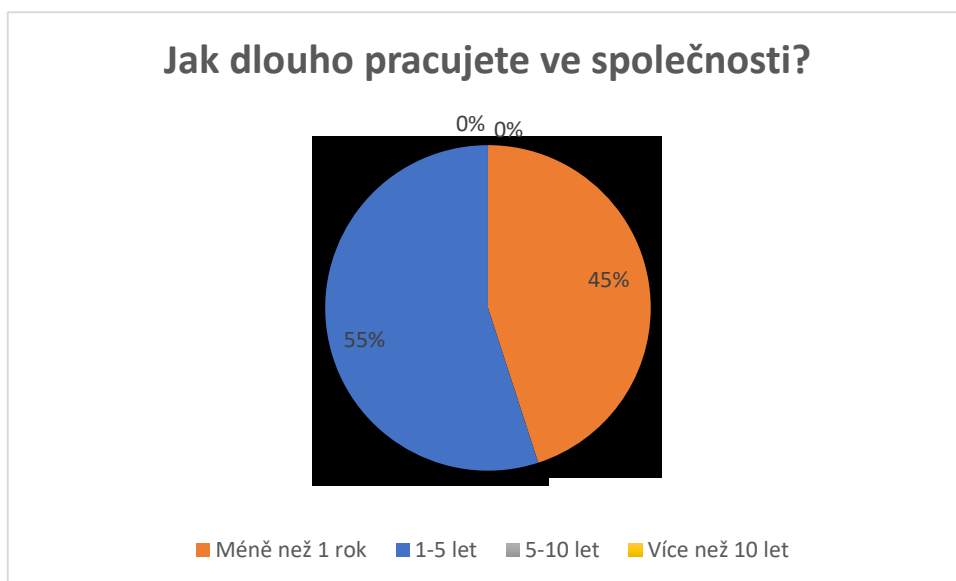


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 4 Jak dlouho pracujete ve společnosti?

Z výsledných odpovědí je zřejmé, že je možné rozdělit zaměstnance do dvou skupin. Ty, kteří pracují ve firmě méně než jeden rok. Devět pracovníků bylo přijato do společnosti z důvodu spuštění projektu dodávání produktů pro nový elektromobil Hyundai. Druhou skupinu tvoří zaměstnanci, kteří pracují ve společnosti déle než rok. Někteří se rozhodli, že firmu neopustí, i když bylo její sídlo přestěhováno v roce 2017 z Frýdku-Místku do Petřvaldu. Těmto zaměstnancům byly poskytnuty výhody týkající se dopravy zdarma a zápočet cesty do zaměstnání do pracovní doby. To znamená, že jejich čistá pracovní doba činí 6,5 hodiny a další hodinu mají započtenou na dopravu do a ze zaměstnání.

Graf 4.4 Grafické znázornění otázky č. 4

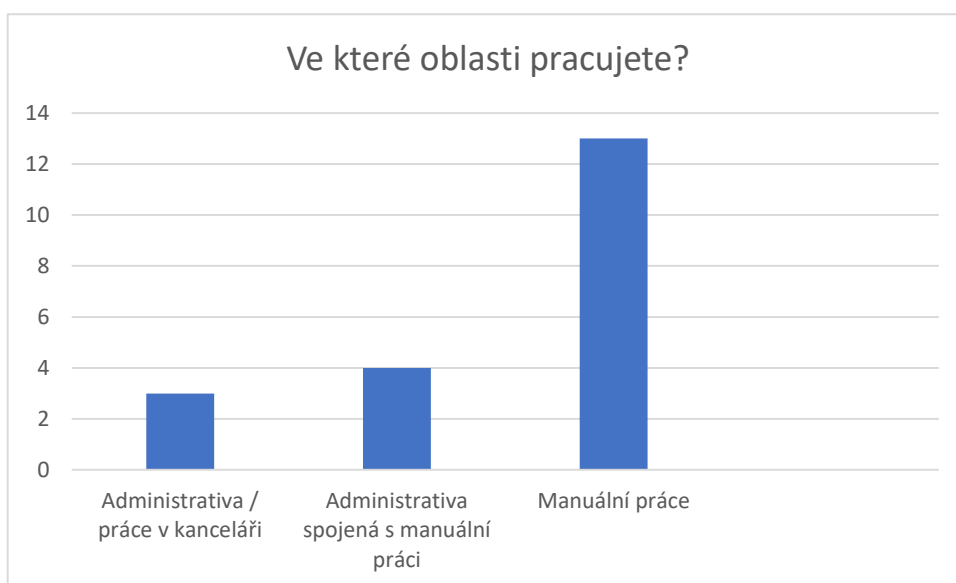


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 5 Ve které oblasti pracujete?

S ohledem na charakter organizace a předchozí otázku, jasně vyplývá, že většina pracovníků pracuje na dělnických pozicích. Vedoucí pozice zastávají zaměstnanci, kteří pracují manuálně, ale mají na starosti také administrativu spojenou s výkonem jejich pracovní náplně. Pouze v kanceláři pracuje malá část dotazovaných.

Graf 4.5 Grafické znázornění otázky č. 5



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 6 Zúčastnil/a jste se vstupního školení v oblasti kvality?

85 % respondentů dotazníkového šetření odpovědělo kladně na otázku týkající se vstupního školení. Zbývajících 15 % dotazovaných si zřejmě nebyli vědomi, že se toto školení týkalo také oblasti kvality. Z interních zdrojů bylo potvrzeno, že dokumentace ke vstupnímu školení byla podepsána všemi nově příchozími zaměstnanci.

Graf 4.6 Grafické znázornění otázky č. 5

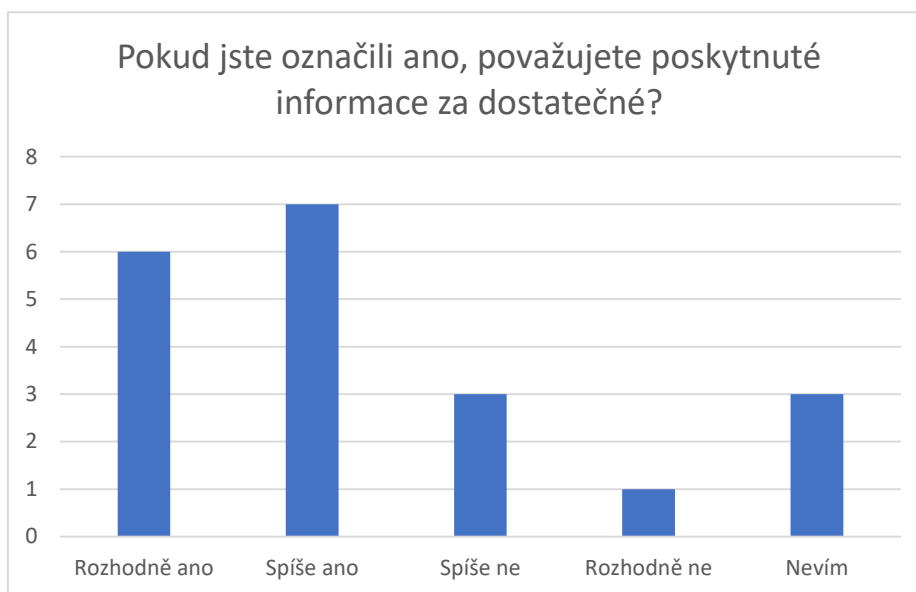


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 7 Pokud jste označili ano, považujete poskytnuté informace za dostatečné?

Většina zaměstnanců odpověděla kladně na otázku týkající se zaškolení v oblasti kvality. Čtyřem pracovníkům nebyly tyto informace dostačující a překvapivě tři respondenti nedokázali na tuto otázku odpovědět.

Graf 4.7 Grafické znázornění otázky č. 7

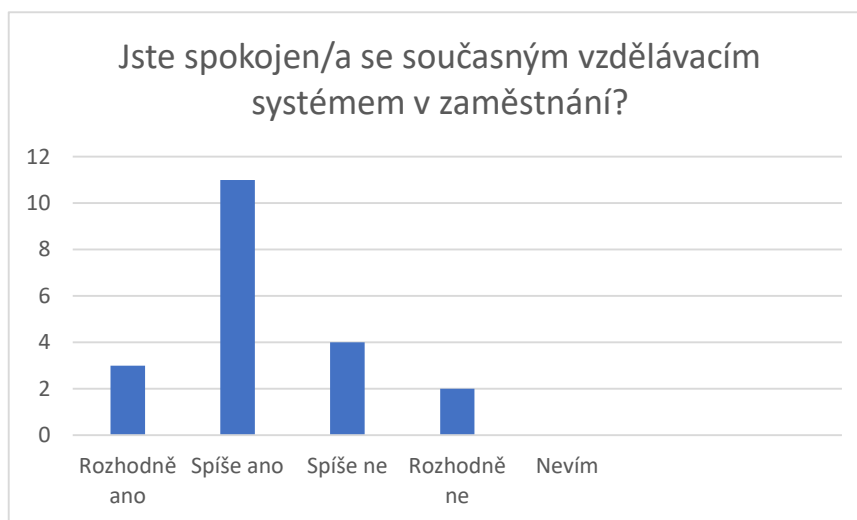


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 8 Jste spokojen/a se současným vzdělávacím systémem v zaměstnání?

Pokud si chce organizace udržet svoji konkurenceschopnost v automobilovém průmyslu, je důležité, aby splňovala požadavky týkající systémového nastavení a sofistikované dokumentace. Z tohoto důvodu je nesmírně důležité, aby byly všichni zaměstnanci řádně vzdělávání a vedení k udržování vysokých standardů. Na tuto otázku vyjádřila většina pracovníků spokojenost se současným systémem na pracovišti. Na druhé straně je skupina tří zaměstnanců, kteří spokojeni nejsou.

Graf 4.8 Grafické znázornění otázky č. 8

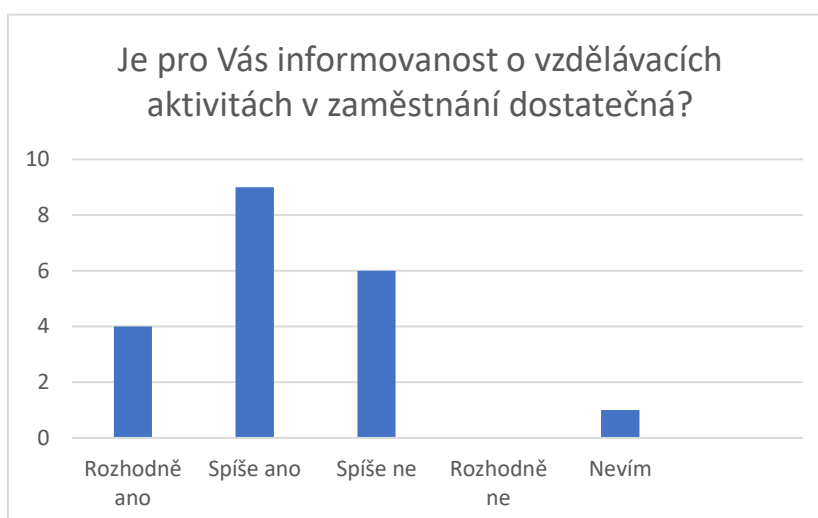


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 9 Je pro Vás informovanost o vzdělávacích aktivitách v zaměstnání dostatečná?

Předpokladem této otázky je požadavek organizace na vzdělání zaměstnanců ze strany organizace. Snahou každého podniku by měla být co nejlepší informovanost o možnostech rozvoje pro každého zaměstnance. Je zřejmé, že zaměstnavatel plní tuto roli dobře, protože většině pracovníků jsou tyto aktivity dostačující. Dalších 6 respondentů odpovědělo negativně. Jeden pracovník si nebyl jistý jak na tuto otázku odpovědět.

Graf 4.9 Grafické znázornění otázky č. 9

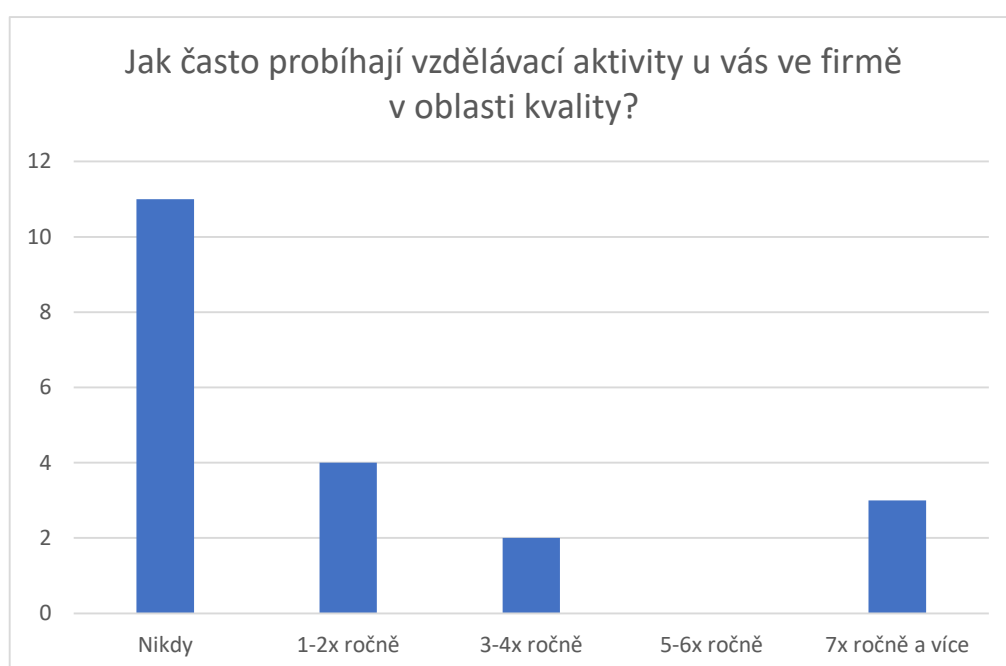


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 10 Jak často probíhají vzdělávací aktivity u vás ve firmě v oblasti kvality?

Celkem 11 respondentů dotazníkového šetření odpovědělo, že vzdělávací aktivity v oblasti kvality neprobíhají nikdy. Naopak 3 dotazovaní jsou přesvědčeni, že 7x ročně a více. Další 4 pracovníci si myslí, že 1-2x ročně a poslední skupina dvou zaměstnanců odpovědělo 3-4x ročně. Tento velký nesoulad může být způsoben jejich informovaností týkající významu pojmu „kvalita“ a co všechno je v něm zahrnuto. Z organizační struktury firmy jasně vyplývá, že Manažer kvality je vedoucím pracovníkem v oddělení BSA. To znamená, že největší zřetel na informovanost v oblasti kvality je přisuzován zaměstnancům v tomto oddělení.

Graf 4.10 Grafické znázornění otázky č. 10

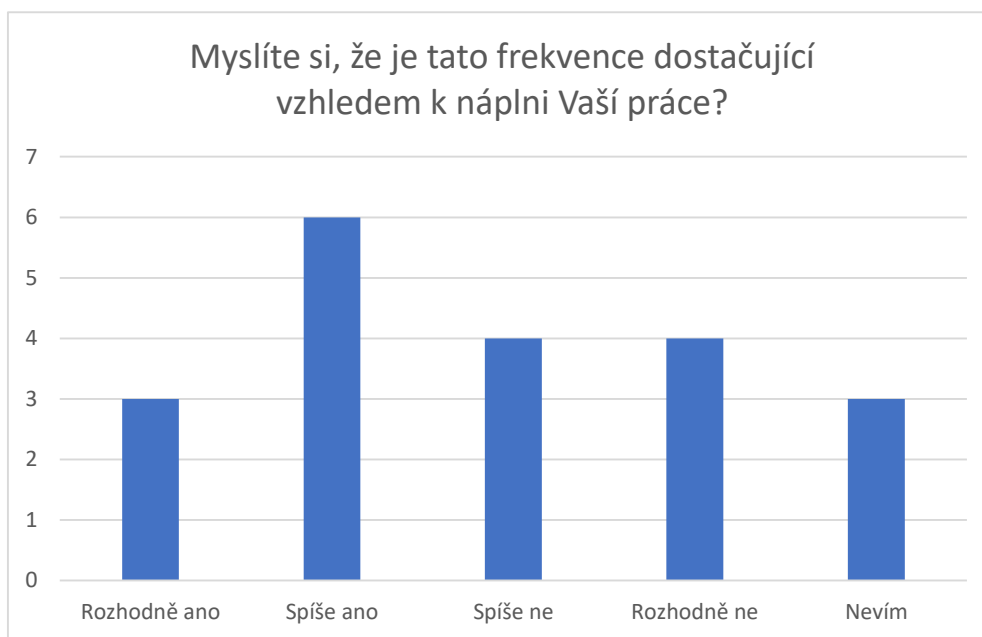


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 11 Myslíte si, že je tato frekvence dostačující vzhledem k náplni Vaší práce?

Celkem 11 respondentů, kteří jsou přesvědčeni, že žádné vzdělávací aktivity v oblasti kvality neprobíhají, odpověděli na tuto otázku logicky negativně nebo že nevědí. Zbývajících 9 pracovníků, kteří si uvědomují prolínání systémů s výrazem kvalita, jsou spokojeni s frekvencí vzdělávacích aktivit v oblasti kvality.

Graf 4.11 Grafické znázornění otázky č. 11

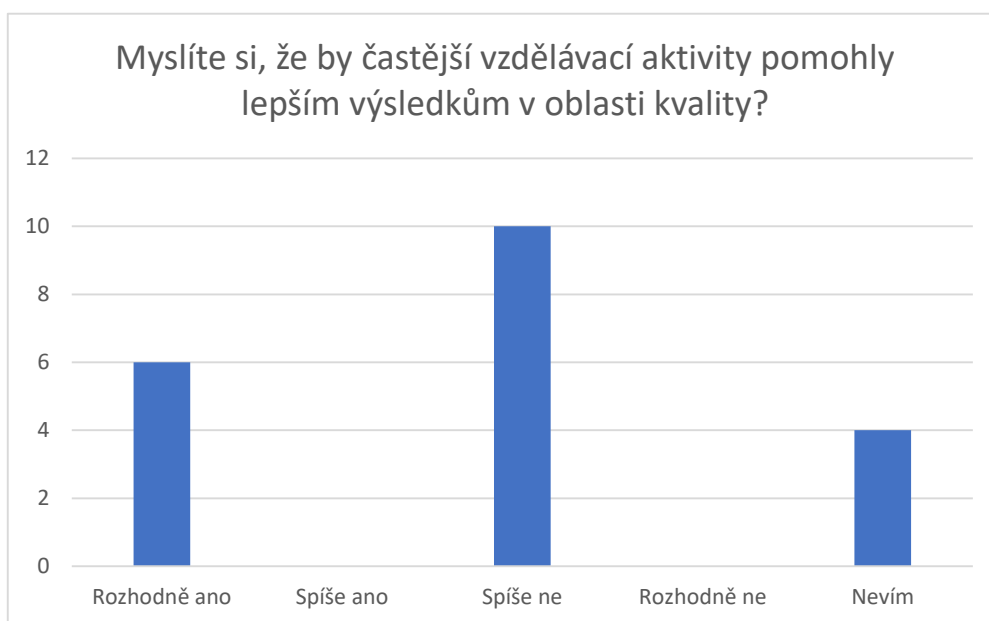


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 12 Myslíte si, že by častější vzdělávací aktivity pomohly lepším výsledkům v oblasti kvality?

S ohledem na předchozí otázky týkající vzdělávacích aktivit, si pouze 6 pracovníků myslí, že by jejich častější organizace pomohla k dosahování lepších výsledků. Deset pracovníků je přesvědčených, že by častější vzdělávání v oblasti kvality spíše nepomohlo k jejich zlepšení a 2 pracovníci nevěděli jak na tuto otázku odpovědět.

Graf 4.12 Grafické znázornění otázky č. 12

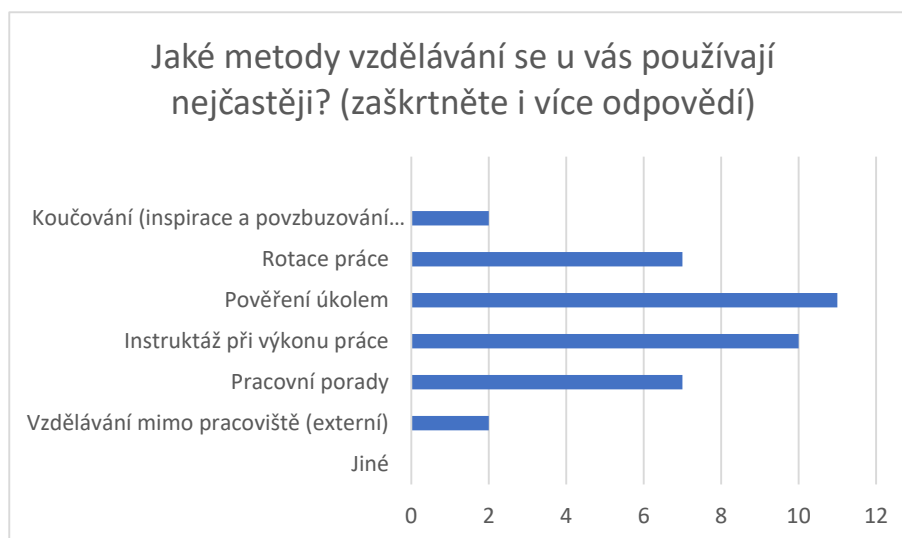


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 13 Jaké metody vzdělávání se u vás používají nejčastěji? (zaškrtněte i více odpovědí)

Na tuto otázku mohli respondenti vybrat i více odpovědí. Z grafu níže jasně vyplývá, že jsou všechny možnosti vzdělávání interně využívány. Nejčastějším způsobem jak organizace vzdělává své zaměstnance, je pověřením úkolem a těsně za ním stojí instruktáž při výkonu práce. Rotace práce a pracovní porady jsou na stejném stupínku, co se týče počtu odpovědí dotazovaných. V malé míře je využíváno také koučování a vzdělávání mimo pracoviště. Obecně se předpokládá, že jsou tyto dvě metody vzdělávání využívány zejména pro zaměstnance na vedoucích pozicích nebo v administrativě. Z tohoto důvodu jsou nejméně označenými odpověďmi.

Graf 4.13 Grafické znázornění otázky č. 13

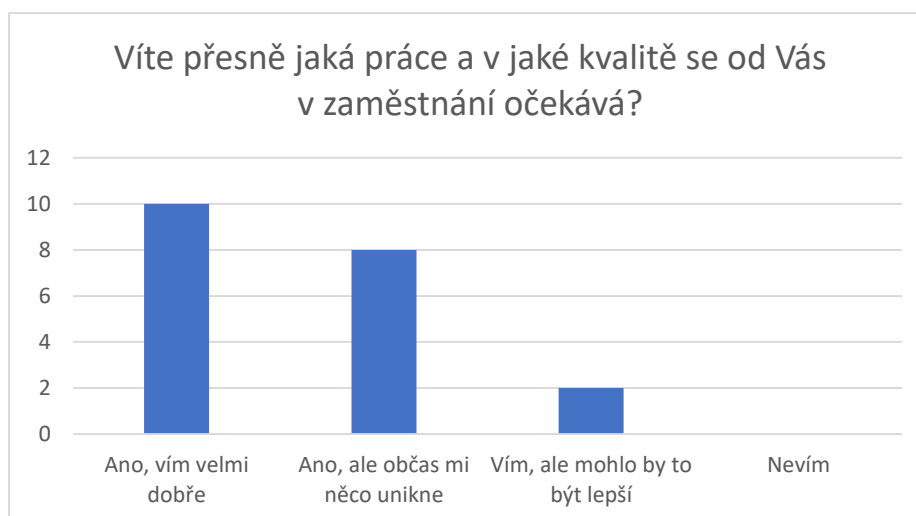


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 14 Víte přesně jaká práce a v jaké kvalitě se od Vás v zaměstnání očekává?

Tato otázka je spojená nejen se vzděláváním, ale hlavně také s motivací pracovníků. Informovaní pracovníci budou schopni nejenže plnit své pracovní závazky, ale také míra jejich motivace bude přispívat k lepším výsledkům dosahovaným v oblasti kvality. Deset zaměstnanců vědí velmi dobře, jaká práce a v jaké kvalitě se od nich očekává. Dalších 8 dotazovaných přiznalo, že jim občas něco unikne. Dva respondenti sice vědí, ale uznali, že by mohly být jejich výsledky lepší.

Graf 4.14 Grafické znázornění otázky č. 14

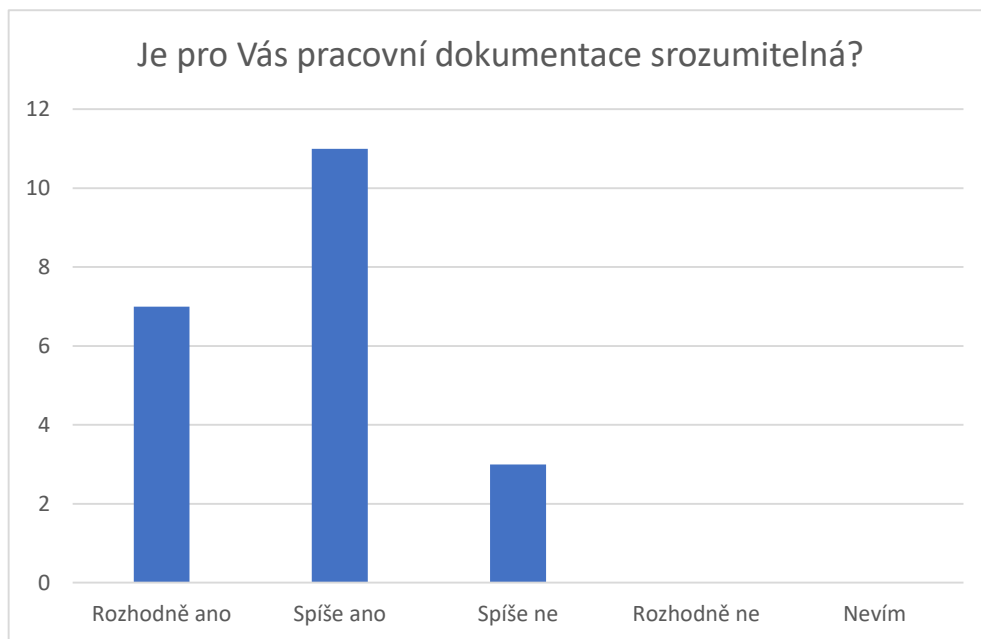


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 15 Je pro Vás pracovní dokumentace srozumitelná?

V návaznosti na předchozí otázku je potřeba zjistit, zda je srozumitelnost firemní dokumentace dostatečná pro zaměstnance podniku. Pro 9 dotazovaných rozhodně ano a dalších 11 pracovníků odpovědělo, že spíše ano. Tři pracovníci mají problém se srozumitelností dokumentace, ačkoliv jsou pořád schopní se v ní orientovat.

Graf 4.15 Grafické znázornění otázky č. 15

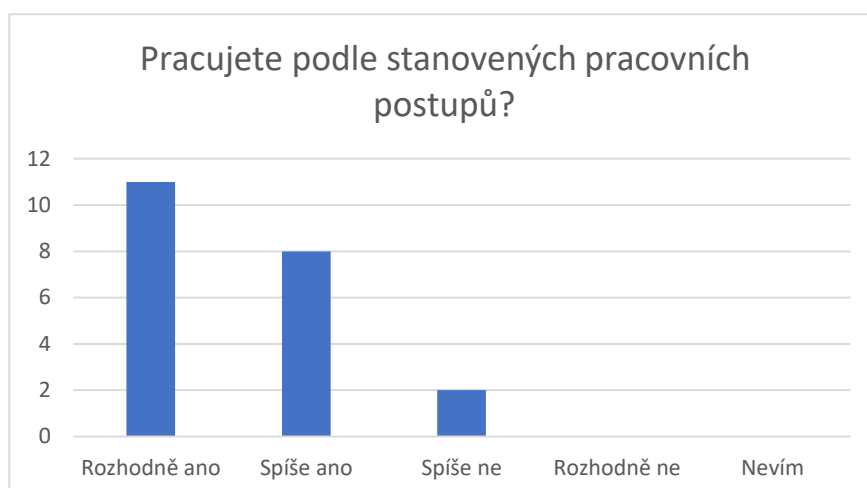


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 16 Pracujete podle stanovených pracovních postupů?

Drtivá většina dotazovaných odpověděla, že následují přesně dané interní postupy. Jak bylo zjištěno z předchozích otázek, většina vykonávaných pozic je manuálních a pro tyto pozice je klíčové, aby byly vnitřní postupy dodržovány z hlediska stanovených norem, které přesně určují způsob výkonu práce.

Graf 4.16 Grafické znázornění otázky č. 16



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 17 Dostává se Vám od nadřízeného uznání za dobré pracovní výsledky?

Stimulace je úsilí jednoho člověka vytvořit u jiného lidského jedince motivaci pro dosažení požadovaného chování. Nehmotné odměňování ve formě uznání za dosažení dobrých pracovních výsledků je znakem kvalitního a profesionálního vedení zaměstnanců. Jak je zřejmé z grafu níže, 13 zaměstnanců dostává uznání nadřízeného za dobré pracovní výsledky a 7 pracovníků není v tomto směru motivovaných.

Graf 4.17 Grafické znázornění otázky č. 17



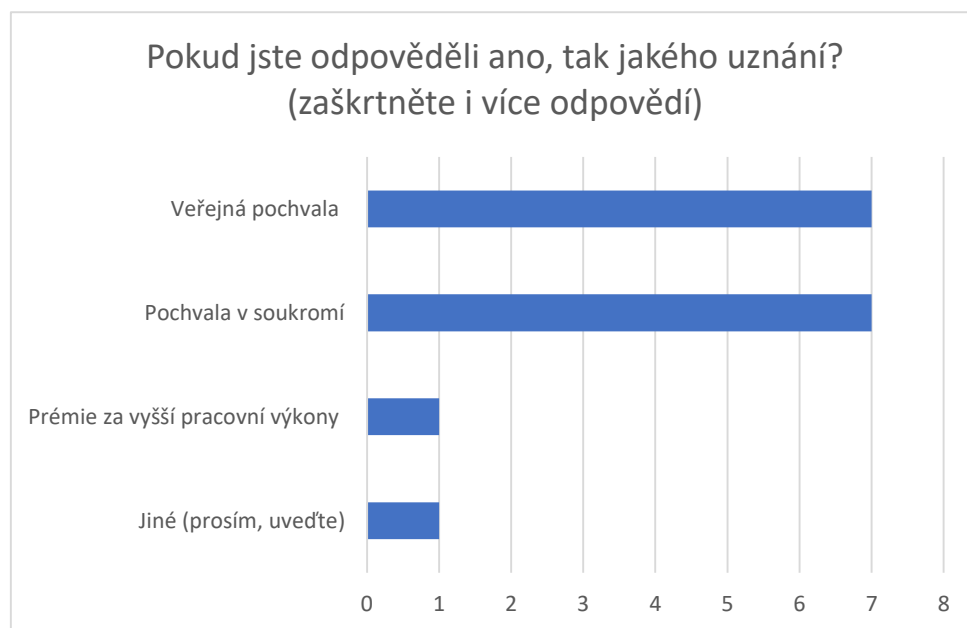
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 18 Pokud jste odpověděli ano, tak jakého uznání? (zaškrtněte i více odpovědí)

Tato otázka přímo navazuje na předchozí a bylo možno zaškrtnout i více odpovědí.

Nejčastější formou uznání, podle 14 dotazovaných, jsou veřejná i soukromá pochvala. Pouze jeden respondent odpověděl, že dostává prémie za vyšší pracovní výkony a v odpovědi „jiné“ odpověděl taktéž jeden pracovník, že formou uznání je ukázání palce nahoru.

Graf 4.18 Grafické znázornění otázky č. 18

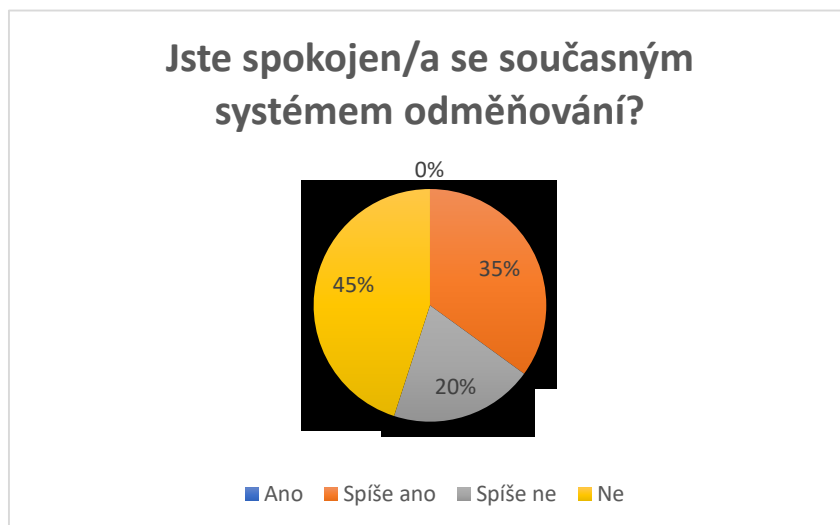


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 19 Jste spokojen/a se současným systémem odměňování?

Z grafu níže je zřejmá demotivace v oblasti hmotného i nehmotného odměňování. Prakticky ani jeden dotazovaný neodpověděl, že je úplně spokojený s daným systémem. Celkem 35 % (7) pracovníků odpovědělo, že spíše ano a 20 % (4) respondentů, že naopak spíše ne. Dalších 45 % (9) zaměstnanců odpovědělo, že spokojeni jednoznačně nejsou.

Graf 4.19 Grafické znázornění otázky č. 19

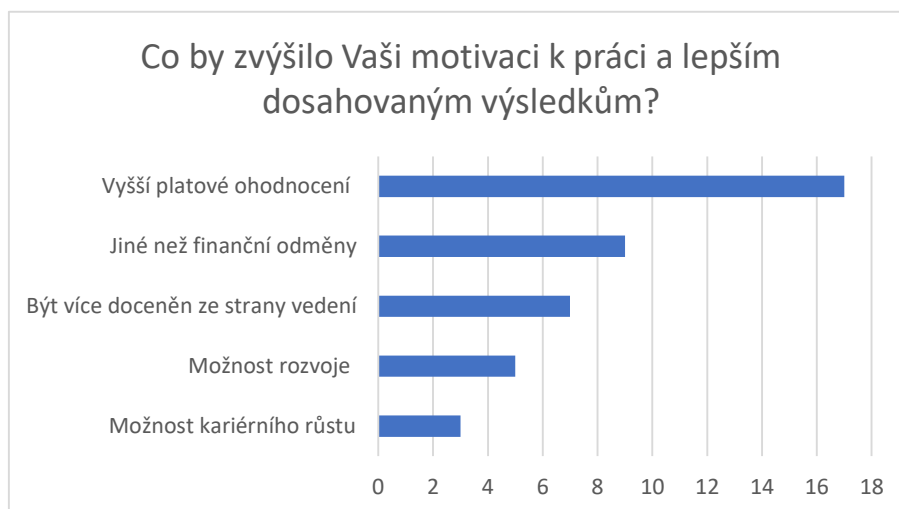


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 20 Co by zvýšilo Vaši motivaci k práci a lepším dosahovaným výsledkům? (zaškrtněte i více odpovědí)

Závěrečnou otázkou byla snaha zjistit, co konkrétně by zaměstnance motivovalo k dosahování lepších výsledků. Měli na výběr z více odpovědí. Z grafu je patrná jednoznačná odpověď, kterou vyznačilo 17 dotazovaných, bylo vyšší platové ohodnocení. Dalších 9 respondentů by za motivaci uvítali nehmotné odměny. Sedm zaměstnanců má potřebu většího ocenění ze strany vedení. Možnost rozvoje a kariérního růstu by ocenilo 8 pracovníků.

Graf 4.20 Grafické znázornění otázky č. 20



Zdroj: vlastní zpracování

4.3 Shrnutí

Podle vyhodnocených dat ze sekundárního výzkumu jsou procesy v podniku nejen měřeny a řízeny, ale také trvale zlepšovány. Byla popsána interní dokumentace podniku, která zahrnuje detailní a sofistikovanou evidenci všech procesů týkajících se kvality, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. To však neodpovídá výsledkům získaným z primárního šetření.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že převážná část zaměstnanců pracuje na manuálních pozicích. Ačkoliv jsou jim pracovní postupy a dokumentace jasně srozumitelné, informovanost týkající se procesů v systému managementu kvality a implementaci v celé organizaci, by měla lépe definována. I když většina zaměstnanců uvedla, že prošli vstupním školením v oblasti kvality, je zřejmé, že si někteří spojují kvalitu výhradně s „kvalitou výrobků“ a ne s celkovými procesy. Zajímavým poznatkem pak bylo zjištění, že vzdělávací aktivity v oblasti kvality podle většiny pracovníků neprobíhají nikdy. Někteří naopak uvedli, že tyto aktivity probíhají 7x ročně a více. O přínosech častějšího vzdělávání v oblasti kvality není přesvědčena většina dotazovaných. Výsledky zkoumání jsou znakem nízké informovanosti zaměstnanců v rámci jednotlivých oddělení ohledně komplexnosti kvalitativního řízení firmy, jehož jsou sami součástí.

Z dotazníku dále vyplynula nízká motivace ke vzdělávání zhruba poloviny respondentů, která může být způsobena daným procentem zaměstnanců věkově zařazených do generace X a rychle se měnících podmínkách způsobených v důsledku flexibility malého podniku. Mladší ročníky by naopak uvítaly možnost větší seberealizace a častějšího vzdělávání na jejich pozicích. Interní metody vzdělávání jsou podnikem hojně využívány. Externí metody již ne tak často, což je způsobeno charakterem vykonávaných pracovních pozic.

Respondenti šetření vyjádřili svoji nespokojenost se systémem odměňování. Z tohoto důvodu by měl podnik lépe docenit zaměstnance, kteří pracují dobře a jsou firmě věrní.

4.4 Návrhy a doporučení

Ve fázi hodnocení vzdělávání v podniku byly zjištěny markantní nedostatky v předchozích třech fázích. Vedoucí na všech úrovních řízení určují jednotný směr a smysl organizace a měli by vytvářet podmínky, ve kterých se lidé zapojují do plnění cílů kvality. Z organizační struktury podniku je zřejmé, že je rozdělen do šesti hlavních oddělení v čele s vedoucími zaměstnanci, kteří mají pod sebou další pracovníky. V realizační fázi vzdělávacího cyklu je

doporučeno zvýšení obecného povědomí školených pracovníků ohledně systému kvality managementu a jeho přínosů pro firmu. Nejdříve je však nutné vymezit tuto problematiku vedoucím zaměstnancům na základě interního školení uskutečněného Manažerem kvality, který získal tyto znalosti pomocí externího vzdělávání.

Zkoumáním fáze identifikace potřeb a definice cílů vzdělávání bylo zjištěno, že jsou podnikem jasně definovány v matici dovedností. Z dotazníkového šetření vyplynul nízký zájem o zvýšení frekvence vzdělávání u respondentů, a proto je doporučena zvýšená interakce ze strany vedení. Zavedením periodických pohovorů, ve kterých by se řešila zpětná vazba na vykonávanou práci, a tedy i získané znalosti a dovednosti, by mohlo zaměstnance stimulovat ke zvýšené motivaci a zájmu o jejich osobní rozvoj. Vedoucí pracovníci by se měli zaměřit na plánování častějších tréninků a porad, což by mohlo mít pro zaměstnance přínos z hlediska zvýšení pocitu sounáležitosti v hierarchii podniku.

Většina účastníků dotazníkového šetření uvedla, že pracují dle stanovených interních postupů. Z tohoto důvodu je důležité tyto pracovníky docenit pochvalou a uznáním ze strany managementu. Uvítaným oceněním, by mohlo být stanovení nejlepšího zaměstnance měsíce, který by byl vybrán vedoucími pracovníky v rámci všech oddělení na základě dosažení excelentních výsledků daného pracovníka. Finanční odměnou by mohl být dárkový poukaz, jehož adekvátní hodnotou je doporučená částka od 500 Kč do 1000 Kč. Pokud by podnik upřednostnil nefinanční odměny, mohl by své výkonné zaměstnance obdařit například tričkem nebo hrnkem pracovníka měsíce, případně jinými dárkovými předměty. Přínosem a motivačním faktorem pro zaměstnance by bylo také zviditelnění daných výherců například na nástěnce nebo v interních systémech.

I když je mzda zaměstnanců každým rokem navyšována a její součástí jsou roční a pololetní bonusy, podnik by se mohl zamyslet nad zajímavějším systémem odměňování pro zaměstnance z důvodu většinové nespokojenosti. Doporučením je zavedení systému jednorázových nebo dlouhodobých odměn například za dosažení nevyšší úrovně v matici dovedností. Podkladem pro získání prémie může být znalostní test, který jednoznačně potvrdí pracovníkovu úroveň a jeho kompetence. Opatření by pomohlo ke zvýšení motivace pracovníků a v konečném důsledku by se tak snížila fluktuace zaměstnanců vyplývající z primárního šetření.

Dalším doporučením vedoucím ke zvýšení celkové motivace a tedy i v oblasti kvality je organizace firemních akcí, teambuildingů a večírků, které obohatí zaměstnance a pomohou ke zlepšení vztahů mezi zaměstnanci a vedením.

5. Závěr

Bakalářská práce byla rozdělena do dvou hlavních částí. První z hlavních částí byla zaměřena na teoretická východiska řízení kvality. Nedílnou součástí systému managementu kvality jsou řízení znalostí a lidské zdroje, které byly taktéž vymezeny v teoretické části. Druhá hlavní část se zabývá charakteristikou vybraného nevýrobního podniku a analýzou vzdělávání a motivace zaměstnanců v oblasti kvality.

I přestože není česká pobočka výrobní, je držitelem standardu IATF, protože působí v automobilovém průmyslu. Jak je zřejmé ze sekundárního šetření, orientací podniku je procesní přístup, jehož nedílnou součástí jsou zaměstnanci. Z těchto důvodů udržuje sofistikovanou interní dokumentaci týkající se nejen pracovních postupů a procesů, ale také úrovně znalostí a dovedností jednotlivých pracovníků.

Motivace zaměstnanců se podílí z velké části na jejich výkonu a postoji k práci. Je především procesem, který je součástí každodenního života a promítá se v jeho chování, vystupování a činech. Cílem každého podniku by měla být podpora angažovanosti pracovníků z důvodu konečného prospěchu pro jeho vlastní rozvoj, efektivitu a udržování konkurenceschopnosti.

Analýza neprokázala žádná zásadní pochybení ze strany zaměstnavatele ani zaměstnanců ve společnosti FTD Max, s.r.o. Nicméně byly odhaleny nedostatky týkající se komunikace mezi vedením a pracovníky v oblasti kvality a informovanosti o celkovém konceptu systému managementu kvality. Zvýšením celkové motivace zaměstnanců s ohledem na zlepšení systému odměňování, může organizace získat jejich větší oddanost, která se bude odrážet v lepších dosahovaných výkonech celého podniku.

Hlavním přínosem této práce je nepochybně odhalení nedostatků a následná doporučení, která mohou být přínosem pro organizaci. Zaměstnanci firmy mohou tuto práci použít pro lepší formulaci svých potřeb a případné návrhy, které budou schopni následně konzultovat s vedením organizace.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BEDRNOVÁ, Eva, Eva JAROŠOVÁ, Ivan NOVÝ et al. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012, ISBN 978-80-7261-239-0.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Praha: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.

BLECHARZ, Pavel. *Kvalita a zákazník*. Praha: Ekopress, 2015. 160 s. ISBN 978-80-87865-20-0.

FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada, 2009. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2128-6.

GRUBER, J., H. KYRIANOVÁ a A. FONVILLE. *Kvalitativní diagnostika v oblasti lidských zdrojů: metody a techniky, dovednosti hostitele, použití ve firemní praxi, vliv na rozvoj zaměstnanců*. Praha: Grada, 2016. 200 s. ISBN 978-80-247-5263-1.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

NENADÁL, Jaroslav a kol. *Management kvality pro 21. století*. Praha: Management Press, 2018. 368 s. ISBN 978-80-7261-561-2.

OAKLAND, John S. *Total quality management and operational excellence: Text with cases*. Fourth Edition. New York: Routledge, 2014. 500 p. ISBN 978-0-415-63549-3.

STEWART, L. Greg a Kenneth G. BROWN. *Human Resource Management. Linking Strategy To Practice*. 3rd Ed. Hoboken: Wiley, 2014. ISBN 978-1118-58280-0.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

VODÁK, Jozef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.

Internetové zdroje

BEZPEČNOST PRÁCE, BOZP: *Co je BOZP? Definice, cíle, legislativa a principy ze dne 6. 5. 2020* [online]. BOZP [6. 5. 2020]. Dostupné z:

<https://www.bozp.cz/aktuality/co-je-bozp/>

BLECHARZ, Pavel. *Mezinárodní normy /ISO/ ze dne 27. 4. 2020* [online]. Blecharz [27. 4. 2020]. Dostupné z:

https://lms.vsb.cz/pluginfile.php/1109340/mod_resource/content/1/L4_Mezinarodni_normy_s_t.pdf

BUSINESS ONLINE SOLUTIONS, BOS: *What is the Capability Maturity Model? (CMM) ze dne 12. 5. 2020* [online]. BOS [12. 5. 2020]. Dostupné z:

<http://www.selectbs.com/process-maturity/what-is-the-capability-maturity-model>

Seznam zkratk

BSA – Battery System Assembly – montování bateriových modulů do elektrických vozidel

CEO – Chief Executive Officer – výkonný ředitel

CKD - Complete Knock Down – způsob dodávání dílů na automobilový trh, zejména lodní přepravou

GA/HR – Gerenal Affairs/Human Resources – správa společnosti / lidské zdroje

IATF – International Automotive Task Force – norma pro automobilový průmysl

ISO – International Organization for Standardization) - norma

PDCA – Plan-Do-Check-Act – plánuj-dělej-kontroluj-jednej

QMS – Quality Management System – systém managementu kvality

QA/QC – Quality Assurance/Quality Control – zajištění kvality odběrateli / kontrola kvality procesů dodavateli

TQM – Total Quality Management – metoda strategického řízení

UCC – Underfloor Catalytic Converter – katalyzátor

Seznam obrázků

Obrázek 2.1 *Demingův cyklus*

Obrázek 2.2 *Model CMM*

Obrázek 2.3 *Třístupňový model řízení dokumentace QMS*

Obrázek 2.4 *Fáze vzdělávacího cyklu*

Obrázek 2.5 *Maslowova pyramida potřeb*

Seznam grafů

- Graf 4.1 Grafické znázornění otázky č. 1
- Graf 4.2 Grafické znázornění otázky č. 2
- Graf 4.3 Grafické znázornění otázky č. 3
- Graf 4.4 Grafické znázornění otázky č. 4
- Graf 4.5 Grafické znázornění otázky č. 5
- Graf 4.6 Grafické znázornění otázky č. 6
- Graf 4.7 Grafické znázornění otázky č. 7
- Graf 4.8 Grafické znázornění otázky č. 8
- Graf 4.9 Grafické znázornění otázky č. 9
- Graf 4.10 Grafické znázornění otázky č. 10
- Graf 4.11 Grafické znázornění otázky č. 11
- Graf 4.12 Grafické znázornění otázky č. 12
- Graf 4.13 Grafické znázornění otázky č. 13
- Graf 4.14 Grafické znázornění otázky č. 14
- Graf 4.15 Grafické znázornění otázky č. 15
- Graf 4.16 Grafické znázornění otázky č. 16
- Graf 4.17 Grafické znázornění otázky č. 17
- Graf 4.18 Grafické znázornění otázky č. 18
- Graf 4.19 Grafické znázornění otázky č. 19
- Graf 4.20 Grafické znázornění otázky č. 20

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 27. 5. 2020


.....
Radka Terray

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Organizační struktura

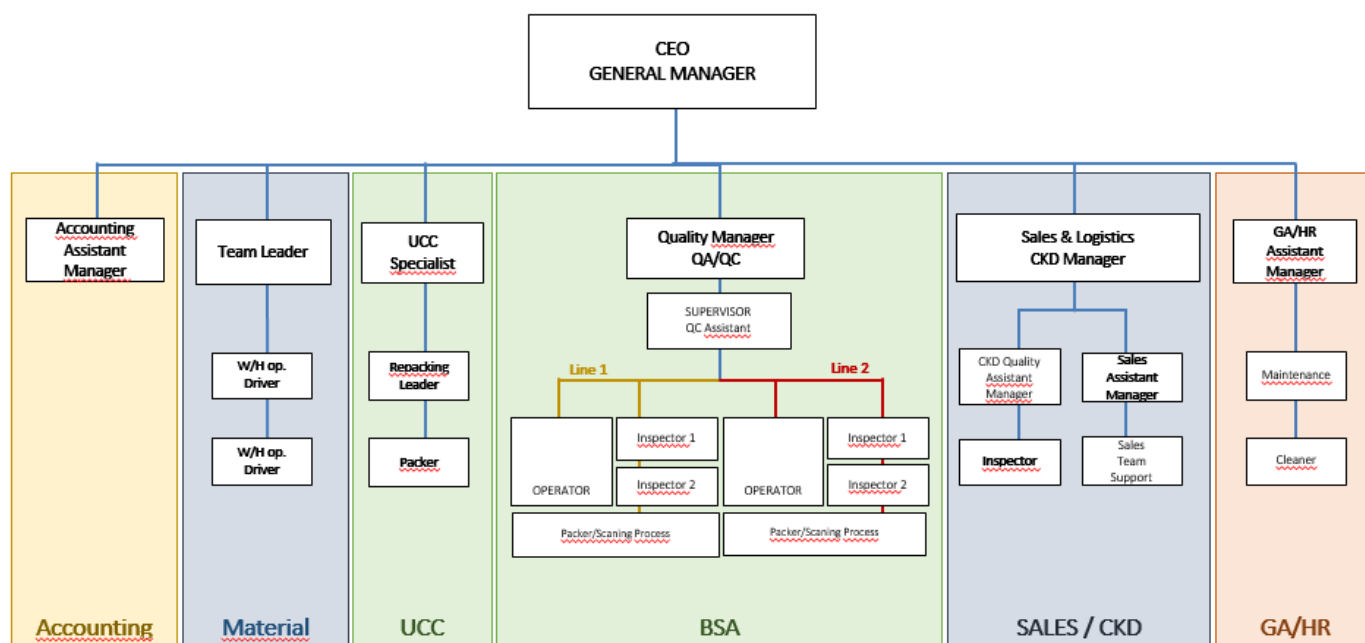
Příloha č. 2 – Pracovní instrukce

Příloha č. 3 – Záznam o školení

Příloha č. 4 - Dotazník

Přílohy

Příloha č. 1 - Organizační struktura



Zdroj: FTD Max, s.r.o.

Příloha č. 2 – Pracovní instrukce

<h2 style="text-align: center;">Pracovní instrukce</h2> <div style="text-align: right;">50 Počet stran: 1</div>			
Pracovní instrukce s návazností na dokumentaci SPC-C-310-01			
Datum vydání:	20.05.2019	Oddělení:	Material Department
Platnost od:	21.05.2019	Vlastník procesu:	Jméno zaměstnance
Aplikace procesu:		Tento proces se vztahuje pouze na MCZ-OS (Pads)	
<h1>PRACOVNÍ POKYNY</h1> <p>Přebalení materiálu, část první*</p>			
 <p>1. Zkontrolovat atributy materiálu checkerem</p>		 <p>2. Vyložení materiálu z kartonové krabice</p>	
 <p>3. Zkontrolovat množství počítadlem</p>		 <p>4. Přesunutí materiálu do připravené krabice</p>	
 <p>* Poznámka: řídit se podle "Repacking instructions"</p>			
1. Obezřetnost: možnost smíchání částí			
Poznámky:		Připravil/a: Jméno zodpovědného zaměstnance	
Zkontroloval/a: Jméno zaměstnance		Schválil/a: Jméno zodpovědného zaměstnance	

Zdroj: FTD Max, s.r.o.

Příloha č. 3 – Záznam o školení

[illegible]

Zdroj: FTD Max, s.r.o.

Příloha č. 4 - Dotazník

Vážení respondenti,

Jsem studentkou třetího ročníku bakalářského studia na Vysoké škole báňské TUO – Ekonomické fakulty. Ráda bych vás požádala o vyplnění dotazníku pro potřeby mé bakalářské práce, která se zaměřuje na analýzu současného stavu vzdělávání a motivace zaměstnanců ke kvalitě ve společnosti, které pracujete. Pokud není stanoveno jinak, vyberte prosím, vždy jen jednu odpověď, která co nejvíce vystihuje situaci ve vaší firmě. Dotazník obsahuje celkem 20 otázek a je zcela anonymní. Vybrané odpovědi zaškrtněte.

Výsledky dotazníkového šetření poslouží k případným návrhům na zlepšení.

Děkuji za vaši ochotu a spolupráci.

Radka Terray

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- ☐ Muž
- ☐ Žena

2. Jaký je Váš věk?

- ☐ Do 25 let
- ☐ 26-35 let
- ☐ 36-45 let
- ☐ 46-55 let
- ☐ Nad 55 let

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- ☐ Základní
- ☐ Vyučen bez maturity
- ☐ Vyučen s maturitou
- ☐ Středoškolské s maturitou
- ☐ Vyšší odborné
- ☐ Vysokoškolské

4. Jak dlouho pracujete ve společnosti?

- ☐ Méně než 1 rok
- ☐ 1-5 let
- ☐ 5-10 let
- ☐ Více než 10 let

5. Ve které oblasti pracujete?

- ☐ Administrativa / práce v kanceláři
- ☐ Administrativa spojená s manuální prací
- ☐ Manuální práce

6. Zúčastnil/a jste se vstupního školení v oblasti kvality?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

7. Pokud jste označili ano, považujete poskytnuté informace za dostatečné?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne
- ☐ Nevím

8. Jste spokojen/a se současným vzdělávacím systémem v zaměstnání?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne
- ☐ Nevím

9. Je pro Vás informovanost o vzdělávacích aktivitách v zaměstnání dostatečná?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne
- ☐ Nevím

10. Jak často probíhají vzdělávací aktivity u vás ve firmě v oblasti kvality?

- ☐ Nikdy
- ☐ 1-2x ročně
- ☐ 3-4x ročně
- ☐ 5-6x ročně
- ☐ 7x ročně a více

11. Myslíte si, že je tato frekvence dostačující vzhledem k náplni Vaší práce?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne
- ☐ Nevím

12. Myslíte si, že by častější vzdělávací aktivity pomohly lepším výsledkům v oblasti kvality?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne
- ☐ Nevím

13. Jaké metody vzdělávání se u vás používají nejčastěji? (zaškrtněte i více odpovědí)

- ☐ Koučování (inspirace a povzbuzování vedoucím, abyste sami našli postup)
- ☐ Rotace práce
- ☐ Pověření úkolem
- ☐ Instruktaž při výkonu práce
- ☐ Pracovní porady
- ☐ Vzdělávání mimo pracoviště (externí)
- ☐ Jiné (prosím, uveďte).....

14. Víte přesně jaká práce a v jaké kvalitě se od Vás v zaměstnání očekává?

- ☐ Ano, vím velmi dobře
- ☐ Ano, ale občas mi něco unikne
- ☐ Víím, ale mohlo by to být lepší
- ☐ Nevím

15. Je pro Vás pracovní dokumentace srozumitelná?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne
- ☐ Nevím

16. Pracujete podle stanovených pracovních postupů?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne
- ☐ Nevím

17. Dostává se Vám od nadřízeného uznání za dobré pracovní výsledky?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

18. Pokud jste odpověděli ano, tak jakého uznání? (zaškrtněte i více odpovědí)

- ☐ Veřejná pochvala
- ☐ Pochvala v soukromí
- ☐ Prémie za vyšší pracovní výkony
- ☐ Jiné (prosím, uveďte).....

19. Jste spokojen/a se současným systémem odměňování?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

**20. Co by zvýšilo Vaši motivaci k práci a lepším dosahovaným výsledkům?
(zaškrtněte i více odpovědí)**

- ☐ Vyšší platové ohodnocení
- ☐ Jiné než finanční odměny
- ☐ Být více doceněn ze strany vedení
- ☐ Možnost rozvoje
- ☐ Možnost kariérního růstu

Zdroj: vlastní zpracování